

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

“DISEÑO DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA DE
EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA
DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS DE LA FUERZA AÉREA CASO
PRÁCTICO AVIONES A-37B Y A-29B.”

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

AUTOR:

Wilmer Hernán Encalada López

DIRECTOR DE TESIS

Dr. Efraín Becerra Paguay

QUITO, Junio 2012

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a Dios, por haberme bendecido con mi vida, a mi familia que siempre ha estado pendiente de mi, a mis compañeros y amigos que siempre me apoyaron y dieron ánimo para culminar mi carrera universitaria y a mis maestros que supieron impartir sus conocimientos para poder culminar lo que me propuse cuando inicie mis estudios.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por darme la vida, guiarme, cuidarme y siempre estar a mi lado en todos los momentos de mi vida.

Agradezco a la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Central que me dio la oportunidad de superarme en mi vida profesional,

A mi compañero, amigo y tutor Dr. Efraín Becerra P. por su valiosa enseñanza, orientación y dedicación que contribuyo para la elaboración y culminación del presente trabajo de investigación.

A mi familia por su ayuda y su comprensión.

A mis compañeros y amigos de estudio con los que compartimos muchos momentos y vivencias inolvidables.

A todos ellos Gracias

AUTORIZACIÓN DEL AUTOR

Yo, Wilmer Hernán Encalada López en calidad de autor del trabajo de investigación o tesis realizada sobre el “DISEÑO DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS DE LA FUERZA AÉREA CASO PRÁCTICO AVIONES A-37B Y A-29B.” por el presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a 29 de Junio de 2012

Wilmer Hernán Encalada López
C.C. 170943171-0
Correo Electrónico: wylchamo@hotmail.com

ÍNDICE DE CONTENIDOS

TEMA: DISEÑO DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS DE LA FUERZA AÉREA CASO PRÁCTICO AVIONES A-37B Y A-29B.

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
1. GENERALIDADES	3
1.1 ANTECEDENTES	3
1.2 BASE LEGAL	8
1.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	9
1.3.1 Visión	9
1.3.1.1 Visión de la FAE	9
1.3.1.2 Visión de Abastecimientos	10
1.3.2 Misión	10
1.3.2.1 Misión de la FAE	10
1.3.2.2 Misión de Abastecimientos	10
1.4 PRINCIPIOS QUE RIGEN A LA DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS.	10
1.4.1 Movilidad	11
1.4.2 Coordinación	11
1.4.3 Precisión	11
1.4.4 Confiabilidad	11
1.4.5 Oportunidad	12
1.4.6 Flexibilidad	12
1.4.7 Economía	12
1.4.8 Seguridad	13
1.5 OBJETIVOS	13
1.5.1 Objetivo Principal	13
1.5.2 Objetivos Específicos	14
1.6 ESTRUCTURA ORGÁNICA	14

1.6.1 Estructura Organizacional	14
1.6.2 Organigrama	14
1.6.3 Clasificación de los Organigramas	15
1.6.3.1 Por su finalidad	15
1.6.3.1.1 Organigramas informativos	15
1.6.3.1.1 Organigramas analíticos	15
1.6.3.2 Por su amplitud	15
1.6.3.2.1 Organigrama General	15
1.6.3.2.2 Organigrama Parcial	15
1.6.3.3 Por el contenido	15
1.6.3.3.1 Organigrama Estructural	15
1.6.3.3.2 Organigrama de Personal	15
1.6.3.4 Por la disposición geográfica	15
1.6.3.4.1 Organigrama Vertical	15
1.6.3.4.2 Organigrama Horizontal	16
1.6.3.4.3 Organigrama Circular	16
1.6.4 Organigrama Estructural	16
1.6.5 Organigrama Funcional	18
1.6.5.1 Director	19
1.6.5.2 Secretaria	20
1.6.5.3 Jefes Departamentales	21
1.6.5.4 Departamento aviones supersónicos y subsónicos	22
1.6.5.4.1 Administrador aviones F-1	22
1.6.5.4.2 Administrador aviones K-Fir	23
1.6.5.4.3 Administrador aviones A-37B y A-29B	24
1.6.5.4.4 Administrador aviones T-34C y A-150L	25
1.6.5.5 Departamento aviones de transporte y helicópteros	26
1.6.5.5.1 Administrador aviones C-130	26
1.6.5.5.2 Administrador Avro, Sabreliner y Twin	27
1.6.5.5.3 Administrador TH-57A y Dhruv	28
1.6.5.6 Departamento Defensa Aérea	28
1.6.5.6.1 Administrador Defensa Aérea	28
1.6.5.7 Departamento Soporte y Apoyo	29
1.6.5.7.1 Sección Órdenes Técnicas	29

1.6.5.7.2 Sección central de pedidos	30
1.6.5.7.3 Administrador Sistema SAA	30
1.6.5.7.4 Sección Control Económico	31
1.6.5.7.5 Sección Control de inventarios	31
1.6.5.8 Departamento Asistencia Internacional	32
1.6.5.8.1 Administrador Starr/Pc	33
1.6.5.8.2 Administrador de LOAS	33
1.6.5.8.3 Enlace FAE-FMS-Grupo Militar EE.UU	34
1.6.5.9 Departamento Equipos y Suministros	34
1.6.5.9.1 Administrador Vestuario, Equipos y Misc.	34
1.6.5.10 Departamento Combustibles y Lubricantes	35
1.6.5.10.1 Administrador Combustibles y Lubricantes	35
1.6.5.11 Departamento Central de Cotizaciones	36
1.6.5.11.1 Administrador Central de Cotizaciones	36
 CAPÍTULO II	 37
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS	37
2.1 AUDITORÍA	37
2.2 OBJETIVOS AUDITORÍA	37
2.3 CLASES DE AUDITORÍA	37
2.3.1 De acuerdo con la naturaleza	37
2.3.1.1 Auditoría Financiera	37
2.3.1.2 Auditoría de Gestión	38
2.3.1.3 Auditoría de Obras Públicas o de Ingeniería	38
2.3.1.4 Auditoría Operativa	38
2.3.1.5 Auditoría de Sistemas	38
2.3.1.6 Auditoría de Aspectos Ambientales	38
2.3.2 De acuerdo con quien lo realiza	39
2.3.2.1 Auditoría Interna	39
2.3.2.2 Auditoría Externa	39
2.4 AUDITORÍA DE GESTIÓN	39
2.4.1 Definición	39
2.4.2 Importancia	39

2.4.3 Herramientas de la Auditoría de Gestión	40
2.4.3.1 Control Interno	40
2.4.3.1.1 Concepto	40
2.4.3.1.2 Otros Conceptos	41
2.4.3.1.3 Importancia	43
2.4.3.1.4 Clasificación	43
2.4.3.1.4.1 Por su Función	43
2.4.3.1.4.2 Por la Ubicación	44
2.4.3.1.4.3 Por su Acción	44
2.4.3.1.5 Componentes del Control Interno	45
2.4.3.1.5.1 Ambientes de Control	45
2.4.3.1.5.2 Evaluación de Riesgos	45
2.4.3.1.5.3 Actividades de Control	45
2.4.3.1.5.4 Información y Comunicación	46
2.4.3.1.5.5 Activ.de Monitoreo y/o Supervisión	46
2.4.3.1.6 Métodos de Evaluación	46
2.4.3.1.6.1 Cuestionarios	47
2.4.3.1.6.2 Narrativo o Descriptivo	48
2.4.3.1.6.3 Matrices	48
2.4.3.2 Riesgos de Auditoría	49
2.4.3.2.1 Componentes del Riesgo de Auditoría	49
2.4.3.2.1.1 Riesgos Inherente	49
2.4.3.2.1.2 Riesgos de Control	49
2.4.3.2.1.3 Riesgo de Detección	50
2.4.3.2.1.3.1 Riesgo Genérico	50
2.4.3.2.1.3.2 Riesgo Muestreo	50
2.4.3.2.2 Niveles de Riesgo de Auditoría	51
2.4.3.2.2.1 Nivel de Riesgo Mínimo	51
2.4.3.2.2.2 Nivel de Riesgo bajo	51
2.4.3.2.2.3 Nivel de Riesgo Moderado	51
2.4.3.2.2.4 Nivel de Riesgo alto	51
2.4.3.3 Evidencia suficiente y competente	51
2.4.3.3.1 Concepto	51
2.4.3.3.2 Características de la evidencia	51

2.4.3.3.2.1 Competencia	52
2.4.3.3.2.2 Suficiencia	52
2.4.3.3.3 Obtención de la evidencia	53
2.4.3.3.3.1 Pruebas de Control	53
2.4.3.3.3.2 Pruebas sustantivas	53
2.4.3.3.3.3 Métodos y procedimientos para obtener evidencia	53
2.4.3.3.4 Inspecciones	54
2.4.3.3.4.1 Inspección documental	54
2.4.3.3.4.2 Examen Físico	54
2.4.3.3.4.3 Observación	54
2.4.3.3.4.4 Indagación mediante Entrevista	54
2.4.3.3.4.5 Confirmación	55
2.4.3.3.4.6 Cálculo	55
2.4.3.3.4.7 Procedimientos Analíticos	55
2.4.3.3.4.8 Comprobación	55
2.4.3.3.5 Clasificación de la evidencia	55
2.4.3.3.5.1 Evidencia física	56
2.4.3.3.5.2 Evidencia documental	56
2.4.3.3.5.3 Evidencia testimonial	56
2.4.3.3.5.4 Evidencia analítica	56
2.4.3.4 Técnicas de auditoría	56
2.4.3.4.1 Técnicas de verificación ocular	56
2.4.3.4.2 Técnicas de verificación verbal u oral	56
2.4.3.4.3 Técnicas de verificación escrita	56
2.4.3.4.4 Técnicas de verificación documental	57
2.4.3.4.5 Técnicas de verificación física	57
2.4.3.5 Papeles de trabajo	57
2.4.3.5.1 Concepto	57
2.4.3.5.2 Objetivos de los papeles de trabajo	58
2.4.3.5.3 Elementos y características	58
2.4.3.5.3.1 Encabezamiento	59
2.4.3.5.3.1 Análisis específico o contenido	60
2.4.3.5.4 Organización de los papeles de trabajo	60
2.4.3.5.4.1 Archivo permanente	60

2.4.3.5.4.2 Archivo corriente	61
2.4.3.5.5 Marcas e índices de Auditoría	61

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN	62
3.1 FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR	62
3.1.1 Reunión con la Gerencia	62
3.1.2 Visita de observación	62
3.1.3 Evaluación de la estructura del control Interno	62
3.1.4 Determinación de Indicadores	62
3.1.5 Detectar el FODA	63
3.1.6 Carta de compromiso	64
3.2 FASE II PLANIFICACIÓN	65
3.2.1 Memorando de Planificación	65
3.2.2 Programas de trabajo	67
3.3 FASE III EJECUCIÓN	70
3.3.1 Recopilación de la información	71
3.3.2 Técnicas de recolección de la información	71
3.3.3 Determinar indicadores financieros y de gestión	72
3.3.3.1 Clases de indicadores de Gestión	73
3.3.4 Papeles de Trabajo	73
3.3.4.1 Objetivos	73
3.3.4.2 Elementos y características.	74
3.3.5 Descripción de hallazgos	74
3.4 FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	75
3.4.1 Carta de presentación del informe	77
3.4.2 Preparación del informe	77
3.4.2.1 Características del informe	78
3.5 FASE V SEGUIMIENTO	79

CAPÍTULO IV

4. CASO PRÁCTICO	81
-------------------------	-----------

4.1 DESARROLLO DE LA PROPUESTA	81
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	171
5.1 CONCLUSIONES	171
5.2 RECOMENDACIONES	172

ÍNDICE DE ANEXOS

1. Bibliografía	
2. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública	
3. Reglamento General de la Ley Orgánica del sistema Nacional de Contratación Pública.	
4. Orden de Compra	
5. Cotización	
6. Resolución de adjudicación	

ÍNDICE GRÁFICOS

1. Avión A-37B en fase de aterrizaje	5
2. Avión A-37B en fase de preparación para el despegue	5
3. Avión A-29B en mantenimiento	7
4. Avión A-29B en fase de vuelo	7
5. Organigrama Estructural Dirección de Abastecimientos FAE.	17
6. Flujo de Actividades Fase de Planificación	69
7. Flujo de Actividades Fase de Ejecución	70
8. Flujo de Actividades Fase de Comunicación de Resultados	76
9. Flujo de Actividades Fase de Seguimiento	80

RESUMEN EJECUTIVO

La Auditoría de Gestión determina la medida en que se está logrando los resultados y objetivos previstos, además permite establecer si la entidad capta, asigna y utiliza los recursos asignados de manera eficiente y económica.

El presente trabajo se oriento mediante la aplicación de indicadores de gestión a evaluar el cumplimiento de los objetivos que tiene la Dirección de Abastecimientos FAE, al atender los requerimientos que tienen los usuarios por mantenimiento, inspecciones programadas o reportajes que presentan las aeronaves en su operación del día a día para garantizar su operatividad y de esta manera apoyar al cumplimiento de la misión encomendada a la Fuerza Aérea, en este caso se tomo en cuenta a los aviones A-37B y A-29B Super Tucano que se encuentran ubicados en el Ala de Combate No. 23 en la ciudad de Manta provincia de Manabí.

PALABRAS CLAVES

ABASTECIMIENTOS

ADMINISTRADOR

AVIÓN A-29B Super Tucano

AVIÓN A-37B

MANTENIMIENTO

ORDEN DE COMPRA

EXECUTIVE SUMMARY

The Audit Management determines the extent to which results are being achieved and targets, allows us to establish whether the entity collects, allocates and uses resources allocated efficiently and economically. This work was guided by the application of performance indicators to assess compliance with the goals you have FAE Supply Management, to meet the requirements that users have for maintenance, scheduled inspections or reports that present aircraft in operation every day to ensure their operability and thus support the accomplishment of the mission entrusted to the Air Force, in this case took into account the A-37B aircraft and A-29B Super Tucano which are located in the Wing Battle No. 23 in the city of Manta in Manabí province.

INTRODUCCIÓN

La Fuerza Aérea Ecuatoriana y particularmente la Dirección de Abastecimientos como entidad del sector público ecuatoriano requiere que los recursos que lo son asignados, sean administrados cumpliendo con lo establece las obligaciones que se estipulan en la constitución, leyes, reglamentos y normas que están dictadas para su aplicación.

La Auditoría de Gestión determina la medida en que se está logrando los resultados y objetivos previstos, además permite establecer si la entidad capta, asigna y utiliza los recursos asignados de manera eficiente y económica.

Para llegar a determinar la eficiencia y eficacia se utilizan los indicadores de gestión, los mismo que muestran la manera que las instituciones administran sus recursos.

El presente trabajo se oriento mediante la aplicación de estos indicadores a evaluar el cumplimiento de los objetivos que tiene la Dirección de Abastecimientos FAE, al atender los requerimientos que tienen los usuarios para mantener operativas las aeronaves de la institución, en este caso se tomo en cuenta a los aviones A-37B y A-29B que se encuentran ubicados en la ciudad de Manta provincia de Manabí.

Con este antecedente se propone el presente estudio, el mismo que se compone de cinco capítulos, que se detallan a continuación:

El Capítulo I Generalidades, este capítulo comprende una reseña histórica de la institución, se exponen los aspectos relevantes de la misma, aspectos técnicos de las aeronaves del presente estudio.

El Capítulo II Fundamentos Teóricos, En este capítulo se presentan los aspectos teóricos que engloban a la Auditoría de Gestión, permiten adquirir los conocimientos necesarios sobre la Auditoría, las etapas para desarrollarla,

técnicas, herramientas y parámetros para la ejecución, se detalla también el Control Interno que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales.

Capítulo III Propuesta de una Auditoría de Gestión, contiene una guía para poder ejecutar las actividades, procesos y programas en forma ordenada y completa durante el desarrollo de la auditoría, ya que se detalla cada una de las fases de las que está compuesta este tipo de auditoría.

Capítulo IV Desarrollo de la Auditoría de Gestión, Se presenta el caso práctico de la Auditoría de Gestión, cuenta con sus respectivos programas, papeles de trabajo, informe de auditoría en el que se detallan las conclusiones de la auditoría efectuada y recomendaciones propuestas para que la entidad alcance los objetivos propuestos.

Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones, en este capítulo se detallan las principales conclusiones y recomendaciones las que se han llegado a sugerir como resultado de la presente investigación, que tiene como objetivo el mejoramiento del manejo de los recursos disponibles.

CAPÍTULO I.

1. GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES

La Especialidad de Abastecimientos dentro de la Fuerza Aérea Ecuatoriana es responsable de la planificación, determinación y obtención de los requerimientos logísticos para que la misma cuente con todos los recursos materiales que le permita cumplir a cabalidad su honorable misión.

El personal que integra Abastecimientos se encuentra, militar, técnica y profesionalmente preparado para ejecutar transacciones comerciales a nivel nacional e internacional, así como también son celosos custodios de los recursos materiales que la FAE, ha depositado en sus manos.

La filosofía que rigue al personal se encuentra sustentada en principios como la agilidad, flexibilidad, seguridad y movilidad entre los principales, debido a que de la eficiente gestión de esta especialidad, depende la continuidad de las operaciones aéreas y terrestres que la Institución aérea tenga proyectada.

Es una especialidad, en donde la camaradería, confianza y respeto, son valores fundamentales entre los miembros de la misma, cuya cohesión es reconocida a todo nivel; y en donde el correcto manejo del conocimiento y la certeza en la toma de decisiones, hacen de esta especialidad una de las más acogidas a nivel FAE.

En la primera década del siglo XXI, cuando la humanidad sufre profundos cambios en todos los órdenes, las instituciones tienen que modificar su visión para estar acorde a esta realidad. Las Fuerzas Armadas como pilares fundamentales de los estados modernos, también entran en esta dinámica.

Si la misión constitucional de las Fuerzas Armadas, y por ende de la Fuerza Aérea, es la defensa de la soberanía e integridad territorial y la de garantizar la paz y estabilidad ciudadanas, entonces se comprende que la Fuerza Aérea

debe ser parte de la lucha de la nación contra factores que provoquen inestabilidad y pueden convertirse en amenazas contra la supervivencia del Estado. Esos factores, en el mundo moderno, están identificados como el terrorismo, el tráfico ilícito de estupefacientes, pero también la pobreza, el deterioro del medio ambiente, las potenciales destrucciones de los recursos naturales o su desaparición. La lucha contra estos factores es una obligación de todos los componentes de un Estado y por supuesto de la Fuerza Aérea, cumpliendo las misiones que le sean encomendadas por el gobierno nacional, bajo una planificación estratégica.

La Fuerza Aérea Ecuatoriana debe ser el enlace que permita lograr de manera total y definitiva la integración de este país. Y no sólo eso, sino que el personal de la Fuerza Aérea estará al servicio del desarrollo social de todos los ecuatorianos, especialmente de aquellos que viven en los lugares más apartados de la patria y cuyo contacto con el Estado, precisamente, se realiza a través de los diferentes programas de acción cívica que ejecuta la Fuerza Aérea, venciendo siempre la difícil geografía existente.

La FAE está consciente de que el desarrollo científico y tecnológico está basado en un personal calificado y comprometido; por eso, la labor de la Fuerza Aérea está encaminada a obtener un recurso humano altamente motivado y capacitado que norme su vida en la práctica constante de los valores del estudio, del sacrificio y del amor a la patria, para lograr el tan ansiado desarrollo.

El presente estudio esta dirigido a lo que sucede con las aeronaves acantonadas en el Ala de Combate N.º 23 que esta ubicada en la ciudad de Manta – Manabí, la cual inicia sus operaciones el 24 de de Octubre de 1978 como Base Aérea Eloy Alfaro constituyéndose desde ese entonces en uno de los pilares más importantes de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

El 20 de Julio de 1979, llega a la Base Eloy Alfaro los aviones Cessna A 37 B constituyendo el Escuadrón de Combate No. 2311 “Dragones” provenientes de la Base Aérea de Taura.



Avión A-37B en fase de aterrizaje.



Avión A-37B en fase de preparación para el despegue.

Entre las múltiples actividades que realiza el Escuadrón están las misiones de: Reconocimiento Armado, Navegación Táctica y lucha constante contra el narco tráfico en la Región Oriental.

El A-37B es un avión ligero de asalto y de reconocimiento equipado con dos turborreactores General Electric J85-GE-17A con una velocidad máxima de 816 Km/h, techo de vuelo 12,730 m, radio de acción con 1,860 Kg. de carga de 740 Km. La envergadura, incluyendo los tanques alojados en el extremo del ala tienen 10,93 m. de longitud, 8,62 m. de altura 2,7 m, la superficie del ala mide 17,09 m². El armamento está compuesto por una ametralladora de 6 cañones GAU-2 Minigun de 7,62 mm. Además tiene 8 puntos duros bajo las alas para cargar más de 2,300 Kg. de material bélico como bombas, con compartimientos para cohetes y cañones, depósitos de NAPALM y otros equipos.

El 318E procede del Cessna modelo T37, uno de los jets más utilizados durante los años 50 y 70 en los Estados Unidos para entrenar a pilotos en el manejo de los nuevos aviones a reacción que se estaban desarrollando en los Estados Unidos. En 1962, el Special Warfare Center de la USAF evaluó dos unidades T37 y las declaró aptas como arma para operaciones contra-insurgencia.

En el año 2010 el Gobierno Nacional, consideró necesario fortalecer el Poder Aéreo nacional y autorizó a la FAE para realizar un proyecto tendiente a recuperar su capacidad operativa. Es en este contexto se incorporó a la flota de aviones de Ataque Ligero de la Fuerza Aérea Ecuatoriana el sistema de armas EMB 314 “Super Tucano”, equipado con aviónica de 4,5 generación.

Un caza de cuarta generación es aquel avión de caza que dispone de los suficientes avances en electrónica, especialmente en informática, que hacen que ya no sea el avión en sí (capacidades de maniobra, trepada, combate dogfight), quien decida el combate sino las armas que lleva instaladas y que puede activar, disparar y guiar.

El EMB-314 Súper Tucano es un avión de múltiples propósitos, equipado con aviónica de tecnología de punta que cumple con las exigencias de electrónica e informática de los cazas de última generación que adaptada al sistema de armamento y los sistemas asociados, le califican como un avión de última generación.



Avión A-29B en mantenimiento.



Avión A-29B en fase de vuelo.

Está diseñado para operar en los escenarios más complejos de combate, incluyendo la capacidad de empleo nocturno, uso de armas inteligentes y tecnología de enlace de datos (data link). Además de una estructura reforzada para operaciones en pistas no preparadas.

¹ http://www.fuerzaaerea.net/index_menu_STucano.htm

Es capaz de llevar 3.415 lb de munición distribuido en cinco puntos externos, bajo el fuselaje y bajo las alas, en una amplia gama de configuraciones.

La incorporación de tecnología de última generación para el entrenamiento avanzado, asegura a la Institución alcanzar el objetivo esperado, en el sentido de adaptar al piloto en una cabina totalmente digital e instruir y entrenar a los pilotos de combate, en un sistema de armas que permita desarrollar las habilidades y competencias que se requieren para operar aeronaves de cuarta generación, como el sistema Kfir CE que posee nuestra nación y futuras aeronaves que se integren a la Fuerza Aérea.

De esta manera es posible en el futuro que un piloto nuevo sea entrenado en todo lo que tiene que ver con el combate aéreo aire-tierra y aire-aire, en un avión de bajo costo de tal manera de reducir la cantidad de misiones de transición que requiera para volar aviones de alto rendimiento cuyo costo de operación es extremadamente alto, por lo tanto se logrará un sistema de entrenamiento más ágil, y sobre todo a un costo reducido.

1.2 BASE LEGAL

La especialidad de Abastecimientos nace conjuntamente con la institucionalización de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, la misma que ocurrió por intermedio del periodista guayaquileño José Abel Castillo director propietario del Diario El Telégrafo quien de su peculio adquirió un Hanriot HD.1 al que bautizó como Telégrafo I, este avión al mando del piloto italiano Elia Liut realizó su primer vuelo en Guayaquil el 8 de agosto de 1920, el coronel Francisco Gómez de la Torre, Jefe de Zona de Guayaquil, después de presenciar el vuelo, envió a la Presidencia de la República y al Jefe del Estado Mayor, un telegrama en el que destacó la enorme importancia que tenía la aviación y la necesidad de apoyo a esta actividad, poco tiempo después, el presidente Dr. José Luis Tamayo logró que el Congreso Nacional emita un decreto con fecha 27 de octubre de 1920, para el establecimiento de la primera escuela de

aviación en el Ecuador, siendo esta fecha la que se considera como el nacimiento de la FAE y de la especialidad de Abastecimientos.

Durante los años veinte y los treinta la aviación militar ecuatoriana como unidad subordinada al ejército estuvo orientada básicamente por pilotos y consejeros militares italianos a través de convenios oficiales entre Ecuador e Italia. Sin embargo frecuentemente la aviación estuvo carente de recursos y equipos demorando el desarrollo del arma aérea en el Ecuador.

Durante la invasión peruana al Ecuador en julio y agosto de 1941 la aviación militar solo contaba con pocos aviones de entrenamiento y observación en tanto que la fuerza adversaria contó con decenas de aviones de todo tipo. Posteriormente a este conflicto El 31 de Diciembre de 1943 oficialmente se reconoció a la FAE como una rama independiente del ejército teniendo como primer comandante al Mayor de Aviación Bayardo Tobar Albuja. En Julio de 1947 se pudo contar, por primera vez, con un escuadrón de aviones de combate relativamente modernos para su época, los recordados F-47 Thunderbolt que fueron traídos por los pilotos ecuatorianos en un vuelo ferry desde Texas hasta Quito.

Actualmente su Comandante General el señor Teniente General Leonardo Barreiro Muñoz.

1.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

1.3.1 VISIÓN

“Es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.²”

² <http://www.barandilleros.com/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html>

1.3.1.1 VISIÓN FAE

“Ser una Fuerza Aérea disuasiva, respetada y aceptada por la sociedad; pionera en el desarrollo aeroespacial nacional³”.

1.3.1.2 VISIÓN DE ABASTECIMIENTOS

“Ser una especialidad cuyo trabajo es la obtención de recursos con elevadísimos estándares de tiempo de respuesta cumpliendo con la legislación de contratación pública y superando las expectativas del cliente⁴.”

1.3.2 MISIÓN

“La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten motivados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión de la empresa⁵.”

1.3.2.1 MISIÓN DE LA FAE

“Desarrollar el poder militar aéreo para la consecución de los objetivos institucionales, que garanticen la defensa, contribuyan con la seguridad y el desarrollo de la nación⁶.”

1.3.2.2 MISIÓN DE ABASTECIMIENTOS

“En la Fuerza Aérea Ecuatoriana, la misión de Abastecimientos es mantener el sistema seguro, capaz de cubrir las diferentes necesidades de aquellos a que apoya, actuando con flexibilidad, oportunidad, precisión, economía y seguridad. Es decir la misión del sistema consiste en entregar el material necesario, en el lugar adecuado, en el momento oportuno y en la cantidad precisa, para que las operaciones aeronáuticas se realicen a cabalidad.”

³ http://fuerzaaereaecuadoriana.mil.ec/new/index.php?option=com_content&view=article&id=95&Itemid=199

⁴ Manual de Abastecimientos FAE 67-1

⁵ <http://www.barandilleros.com/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html>

⁶ http://fuerzaaereaecuadoriana.mil.ec/new/index.php?option=com_content&view=article&id=95&Itemid=199

1.4 PRINCIPIOS QUE RIGEN A LA DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS⁷

Los principios que rigen el sistema de Abastecimientos, son axiomas planteados por la experiencia y que deben siempre estar presentes con el fin de brindar un servicio eficiente y económico a la Institución.

Estos principios son los siguientes:

1.4.1 Movilidad

Para que un material sea utilizado, debe encontrarse en el lugar adecuado y para ello debe existir la movilización del almacén o depósito, al sitio donde es requerido. El material almacenado, no tiene un valor real, sino potencial, de ahí que el principio de movilidad es indispensable en el sistema de Abastecimientos; el cual favorece a este principio mediante la descentralización de almacenes y depósitos.

1.4.2 Coordinación

El planeamiento de los abastecimientos debe ser coordinado, esto equivale a reunir las actividades en una acción compatible y armónica. La necesidad de coordinar los esfuerzos es evidente, ya que todos deben aceptar concientemente el objetivo y los planes de acción expuestos.

Las actividades tienen que mantenerse en equilibrio y bien reguladas en cada nivel administrativo, ya que sus resultados son satisfactorios.

1.4.3 Precisión

El Sistema de Abastecimientos tiene que tender a la normalización y clasificación en la forma más simple posible, de fácil comprensión y evitando detalles administrativos no esenciales y complicaciones inútiles y engorrosas. Se piensa en la cantidad y diversidad de material que se necesita para apoyar

⁷ Manual de Abastecimientos FAE 67-1

a una Fuerza, se llegará a la conclusión lógica que las adquisiciones, almacenamiento y suministro debe ser sencillo con lo cual todo el personal que conforma Abastecimientos pueda actuar debidamente en función de servicio, superando aplazamientos y aun errores a los que conducen métodos complicados que abundan en papeleos.

1.4.4 Confiabilidad

Es de mucha importancia que el sistema de abastecimientos opere creando la confianza del usuario, condición que permitía desenvolverse satisfactoriamente. Esta confianza se logra mediante el establecimiento de medidas y previsiones que permitan realizar un suministro eficiente del material, en estado de uso inmediato, a la hora y en el lugar adecuado, con lo cual el usuario tendrá la certeza de seguridad de contar con el abastecimiento requerido, pese a las limitaciones, vulnerabilidad y factores adversos.

1.4.5 Oportunidad

En abastecimientos el tiempo está directamente afectado por la distancia. De acuerdo con los adelantos científicos, el concepto de Apoyo Logístico va modificándose, en efecto el avión y su propulsión más rápida, el aumento rápido de su radio de acción, permiten que se acorten las distancias, haciendo del tiempo un factor de suma importancia.

Una reacción lenta, tomando en cuenta estas circunstancias puede tener consecuencias catastróficas. Esta reacción inmediata no es sino el reflejo de la oportunidad, precisión, sensibilidad y flexibilidad del sistema, que salvando toda dificultad, provee al usuario con exactitud y de acuerdo a las especificaciones, el material solicitado.

1.4.6 Flexibilidad

El sistema de abastecimientos es flexible, ya que responde a demandas inusitadas de dotaciones y niveles de abastecimientos, factores de mantenimiento y reemplazo que originan los cambios con los planes

operacionales, por lo tanto debe tener capacidad de expandirse rápidamente y cambiar de dirección en relación a las circunstancias.

La flexibilidad se logra, cuando se conocen con anterioridad los nuevos planes de operación, lo que permite también modificar el plan de abastecimientos, acentuándose la necesidad de principio de coordinación.

1.4.7 Economía

La economía es imprescindible dentro de los principios de Abastecimientos. Es fundamental y lógico que se mantenga con celo este punto, ya que los costos constituyen la base de la estructura financiera de la Institución, por lo tanto sólo una necesidad real debe ser el criterio que prime para efectuar una inversión.

El lema es: “Tener lo suficiente pero no en exceso, asegurando un equipamiento satisfactorio, caracterizado por su continuidad y evolución permanente”.

Todo esto exige un buen planeamiento y una buena administración por parte del Especialista de Abastecimientos y una buena disciplina de Abastecimientos por parte del Consumidor.

1.4.8 Seguridad

El Sistema de Abastecimientos debe tener un sentido característico de prevención, razón por la cual procura poner en ejecución un conjunto de medidas, que en un momento dado, pueden servir para superar, neutralizar o reducir los factores adversos.

El mayor índice de seguridad para el sistema de Abastecimientos, se consigue manteniendo un equilibrio estable entre los objetivos y capacidad, entre las operaciones y los recursos, mediante la coordinación con los planes operacionales y la situación real de Abastecimientos.

1.5 OBJETIVOS⁸

1.5.1 Objetivo principal

- Prever y proveer bienes obras y servicios en el ámbito de la gestión estratégica de abastecimientos en forma permanente, mediante la edición, ejecución de la obtención y administración de bienes, para que la FAE asegure la tenencia efectiva, porque se precisa una disponibilidad inmediata de sus requerimientos.

1.5.2 Objetivos específicos

- Asegurar la correcta y completa identificación de cada línea de artículo, tramitados para su obtención.
- Realizar la obtención de los bienes, obras y servicios de acuerdo a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento General.
- Asegurar el movimiento controlado del inventario propiedad de la FAE.
- Garantizar la adecuada responsabilidad de custodia de los bienes de la FAE.
- Realizar las adquisiciones observando todos los aspectos necesarios para adquirir los materiales más idóneos para el usuario.
- Buscar y mantener proveedores que cumplan con todas las regulaciones y estándares necesarios para comercializar material de aviación y de otras áreas.

⁸ Manual de Abastecimientos FAE 67-1

- Tener un sistema de distribución eficaz contando con medios logísticos adecuados que suministren a tiempo a los usuarios sus requerimientos.

1.6 ESTRUCTURA ORGÁNICA

1.6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.6.2 ORGANIGRAMA

“El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación⁹”.

1.6.3 CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS¹⁰

Los Organigramas son la representación grafica de las organizaciones, estos deben ser claros, precisos, flexibles y adaptables de tal manera que sean de fácil comprensión y se pueda realizar cualquier tipo de modificación en los mismos.

Estos se clasifican en:

1.6.3.1 Por su finalidad

1.6.3.1.1 Organigramas informativos.- Se elaboran con la finalidad de informar al público en general sobre la empresa o institución.

1.6.3.1.2 Organigramas analíticos.- Debe contener con detalle toda la estructura de una entidad.

1.6.3.2 Por su amplitud

1.6.3.2.1 Organigrama General.- Son aquellos que abarcan al conjunto completo de la organización de la que se está tratando.

1.6.3.2.2 Organigrama Parcial.- Son aquellos que se limitan a reflejar una parte de la organización.

⁹ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas/

¹⁰ <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

1.6.3.3 Por el Contenido

1.6.3.3.1 Organigrama Estructural.- Son en los que constan únicamente los nombres de los departamentos, las líneas jerárquicas y las relaciones de autoridad.

Organigrama Funcional.- Son en los que constan las funciones que realizan cada uno de los departamentos.

1.6.3.3.2 Organigrama de Personal.- Son en los que constan los cargos de trabajo de cada persona.

1.6.3.4 Por la disposición gráfica

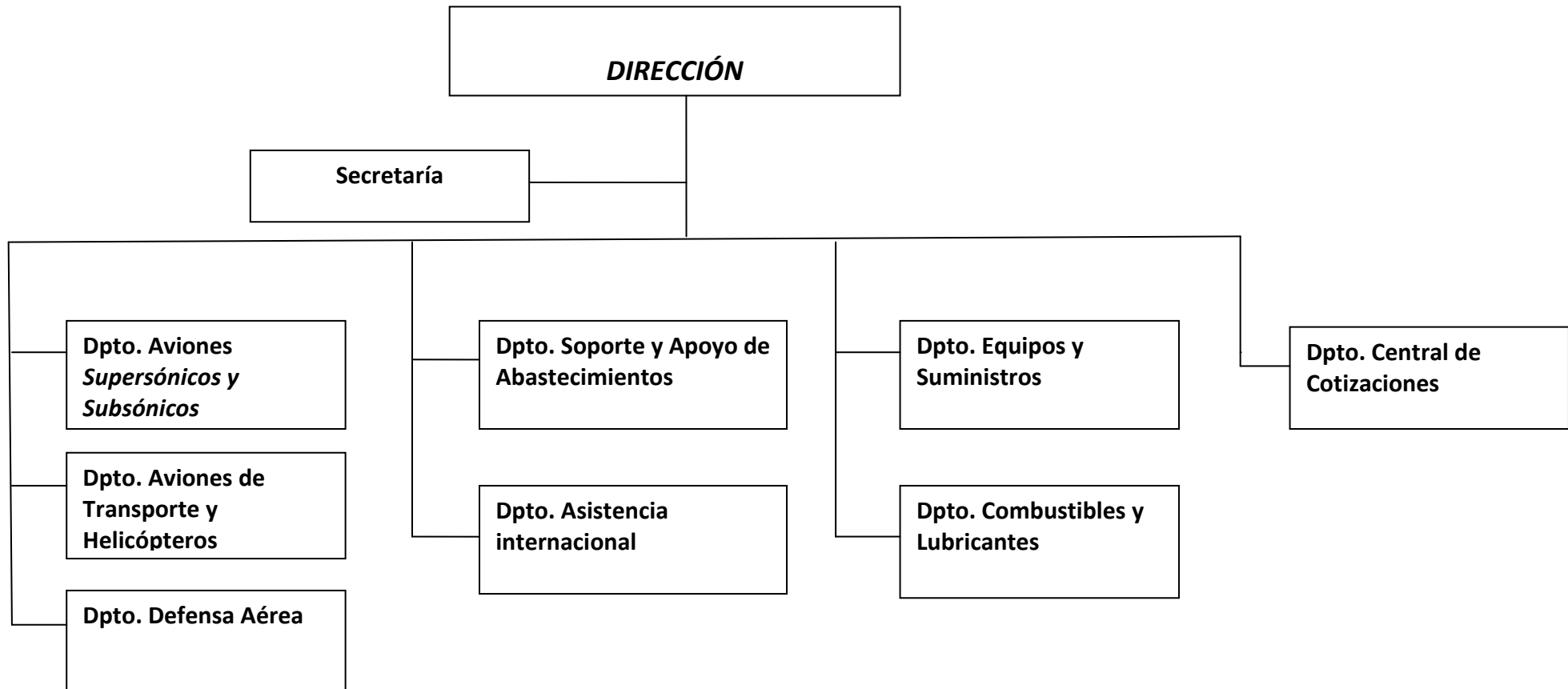
1.6.3.4.1 Organigrama Vertical.- Se confecciona desde la parte central superior del documento y en orden jerárquico va hacia abajo.

1.6.3.4.2 Organigrama Horizontal.- Se confecciona de izquierda a derecha.

1.6.3.4.3 Organigrama Circular.- Se confecciona en forma de círculos, La autoridad principal está en el centro y a partir de ello se siguen confeccionando los demás departamentos.

1.6.4 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS FAE
ORGANICO ESTRUCTURAL¹¹



¹¹ Manual de Abastecimientos FAE 67-1

1.6.5 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS FAE **ORGANICO FUNCIONAL**¹²

DIRECCIÓN

SECRETARIA

DEPARTAMENTO AVIONES SUPERSÓNICOS Y SUBSÓNICOS

- ADM. AVIONES MIRAGE (F-1)
- ADM. AVIONES KFIR (C-2)
- ADM. AVIONES A37-B Y A-29B
- ADM. AVIONES T-34C Y A-150L

DEPARTAMENTO AVIONES DE TRANSPORTE Y HELICOPTEROS

- ADM. AVIONES C-130 Y BOEING
- ADM. AVIONES AVRO, SABRELINER, TWIN OTTER.
- ADM. HELICOPTEROS DRHUV Y TH-57A

DEPARTAMENTO DEFENSA AÉREA

- ADM. DEFENSA AÉREA

DEPARTAMENTO SOPORTE Y APOYO DE ABASTECIMIENTOS

- SECCIÓN ÓRDENES TÉCNICAS
- SECCIÓN CENTRAL DE PEDIDOS

¹² Manual de Abastecimientos FAE 67-1

- ADM. SISTEMA SAA
- SECCIÓN CONTROL ECONÓMICO
- SECCIÓN CONTROL DE INVENTARIOS

DEPARTAMENTO ASISTENCIA INTERNACIONAL

- ADM. STARR/PC
- ADM. LOAS
- ENLACE FAE-FMS-GRUPO MILITAR DE LOS EE.UU.

DEPARTAMENTO EQUIPOS Y SUMINISTROS

- ADM. VESTUARIO, EQUIPOS Y MISCELANEOS.

DEPARTAMENTO COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES

- ADM. COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES

DEPARTAMENTO CENTRAL DE COTIZACIONES

- ADM. CENTRAL DE COTIZACIONES

1.6.5.1 DIRECTOR

- a.- Toma decisiones en asuntos relacionados con el abastecimiento de partes y repuestos para la operación de los aviones.
- b.- Mantiene constante comunicación, sobre asuntos relacionados con el soporte logístico de repuestos de aviación, para cada uno de los aviones de La F.A.E.
- c.- Somete a estudio de la Dirección de Abastecimientos, planes y programas para proveer de partes y repuestos de aviación.

- d.- Dirige, coordina y vigila las labores y actividades de las Dirección de la Dirección de Abastecimientos.
- e.- Coordina con la Dirección de Mantenimiento las necesidades de los repartos de la Fuerza Aérea.
- f.- Coordina con los jefes departamentales todo lo relacionado con las actividades de la Dirección.
- g.- Procede a la ubicación del Personal de Aerotécnicos de la especialidad de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los Jefes de Escuadrón en los repartos de la Fuerza Aérea.
- h.- Califica al personal subalterno de acuerdo con el reglamento correspondiente.

1.6.5.2 SECRETARIA

- a.- Recibe e ingresa la documentación para la Dirección.
- b.- Receipta, clasifica y distribuye la documentación y pedidos de todos los repartos, anotando fecha y hora de ingreso.
- c.- Entrega y recepción de documentación, previo el registro respectivo.
- d.- Registra y archiva la correspondencia recibida y enviada.
- e.- Distribuye los documentos una vez tramitado por la Dirección a los diferentes Departamentos que corresponda.

1.6.5.3 JEFES DEPARTAMENTALES

- i.- Asesora al Director de Abastecimientos en asuntos relacionados con el abastecimiento de partes y repuestos para la operación de los aviones.
- j.- Elabora informes y estudios, sobre asuntos relacionados con el soporte logístico de repuestos de aviación, para cada uno de los aviones de La F.A.E.
- k.- Somete a estudio de la Dirección de Abastecimientos, planes y programas para proveer de partes y repuestos de aviación.
- l.- Mantiene estrechas coordinaciones con la misión aérea de los EE.UU. para el desarrollo de Programas de Abastecimientos mediante Ayuda Militar.
- m.- Dirige, coordina y vigila las labores y actividades de las secciones de los Departamentos de la Dirección de Abastecimientos.
- n.- Coordina con la Dirección de Mantenimiento las necesidades de materiales para inspecciones y envío de motores a su reparación.
- o.- Coordina con los supervisores de los programas, el control centralizado de las existencias de material de aviación en los escuadrones de Abastecimientos de la Fuerza Aérea, el control de los pedidos y entregas pendientes, control del material reparable.
- p.- Procede a la ubicación del Personal de Aerotécnicos de la especialidad de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los Jefes de Escuadrón en los repartos de la Fuerza Aérea.
- q.- Califica al personal subalterno de acuerdo con el reglamento correspondiente.

1.6.5.4 DEPARTAMENTO AVIONES SUPERSÓNICOS Y SUBSÓNICOS

1.6.5.4.1 ADMINISTRADOR AVIONES MIRAGE F-1

- a. Mantener y registrar todos los trámites de Abastecimientos en forma completa, considerando la real necesidad; es decir desde la recepción de un requerimiento hasta el alcance del mismo, igual procedimiento para los materiales enviados a reparación al exterior.
- b. Verificación de los materiales desde que salen de Francia hasta su recepción en el Reparto para el descargo de los respectivos contratos.
- c. Control y reporte de las facturas legalizadas por el proveedor, entregados a Control Económico, para su contabilidad y solicitud de fondos para los pagos y descargos respectivos, según el caso.
- d. Elabora y controla las órdenes de compra y reparación, verificando que se cumpla con lo estipulado en el contrato.
- e. Controla los trámites y saldos de los contratos efectuados con las diferentes empresas, hasta el finiquito del mismo.
- f. Presenta reportes de la situación o status de los pedidos y reparables; y desarrollo de los contratos.
- g. Llevará un registro y control de todas las transacciones efectuadas referente a la adquisición de partes y repuestos, como de material enviado a reparar al exterior; en el formato (hoja Excel) "STATUS DE PEDIDOS Y MATERIAL REPARABLE APLICABLE A LOS AVIONES MIRAGE F-1.

1.6.5.4.2 ADMINISTRADOR AVIONES KFIR

- a. Realizará todos los trámites concernientes al programa, en forma ágil y oportuna, basados en los principios de abastecimientos.
- b. Tramitará los diferentes requerimientos de partes y repuestos de material de aviación, solicitados por el reparto, según lo establecido en el contrato de la H. Junta de Defensa Nacional, ahora Dirección de Bienes Estratégicos.
- c. Tramitará los diferentes requerimientos para la reparación de material de aviación, solicitados por el reparto, según lo establecido en el contrato de la H. Junta de Defensa Nacional, ahora Dirección de Bienes Estratégicos.
- d. Llevará un registro y control de todas las transacciones efectuadas referente a la adquisición de partes y repuestos, como de material enviado a reparar al exterior; en el formato (hoja Excel) "STATUS DE PEDIDOS Y MATERIAL REPARABLE APLICABLE A LOS AVIONES KFIR.
- e. Coordinará con la Sección Económico, referente a la ejecución del presupuesto asignado al programa, fin mantener actualizado los saldos.
- f. Realizará la insistencia del material pendiente en orden de compra o reparación, con el fin de atender las necesidades del reparto en el menor tiempo posible.
- g. Actualizará y verificará la información remitida por el reparto, referente a los informes mensuales de partes y repuestos, material en condición reparable y reporte de motores.
- h. Elaborará toda la documentación concerniente al programa, la misma que deberá ser archivada.

- i. Coordinará con la Dirección de Mantenimiento, referente al control, reparación y trámites relacionados a los motores y conjuntos mayores.
- j. Realizará el respaldo respectivo de la información magnética inherente al programa con la finalidad de proteger y salvaguardar la base de datos.
- k. Realizará el seguimiento respectivo de todos los trámites concernientes al programa.

1.6.5.4.3 ADMINISTRADOR AVIONES A-37B y A29B

- a. Mantener y registrar todos los trámites de Abastecimientos en forma completa, considerando la real necesidad; es decir desde la recepción de un requerimiento hasta el alcance del mismo, igual procedimiento para los materiales enviados a reparación al exterior.
- b. Mantener un control de pedidos y entregas pendientes de material.
- c. Elaborar y controlar las órdenes de compra y reparación.
- d. Cumplirá con los procedimientos para las adquisiciones de acuerdo al Reglamento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- e. Cumplirá con los procedimientos para las reparaciones de acuerdo al Reglamento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- f. Llevará un registro y control de todas las transacciones efectuadas referente a la adquisición de partes y repuestos, como de material enviado a reparar al exterior; en el formato (hoja Excel) "STATUS DE PEDIDOS Y MATERIAL REPARABLE APLICABLE AERONAVES "ALA N.º 23".

- g. Realizará el memorando en el que se dispone la adquisición de partes y repuestos por medio del sistema STARR PC.
- h. Verificará las recepciones conciliando con el informe financiero 645 emitido trimestralmente por la AFSAC.

1.6.5.4.4 ADMINISTRADOR AVIONES T-34C Y A-150L

- a. Mantener y registrar todos los trámites de Abastecimientos en forma completa, considerando la real necesidad; es decir desde la recepción de un requerimiento hasta el alcance del mismo, igual procedimiento para los materiales enviados a reparación al exterior.
- b. Mantener un control de pedidos y entregas pendientes de material.
- c. Elaborar y controlar las órdenes de compra y reparación.
- d. Cumplirá con los procedimientos para las adquisiciones de acuerdo al Reglamento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- e. Cumplirá con los procedimientos para las reparaciones de acuerdo al Reglamento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- f. Llevará un registro y control de todas las transacciones efectuadas referente a la adquisición de partes y repuestos, como de material enviado a reparar al exterior; en el formato (hoja Excel) "STATUS DE PEDIDOS Y MATERIAL REPARABLE APLICABLE AERONAVES "ALA N.º 24".
- g. Realizará el memorando en el que se dispone la adquisición de partes y repuestos por medio del sistema STARR PC.

- h. Verificará las recepciones conciliando con el informe financiero 645 emitido trimestralmente por la AFSAC.

1.6.5.5 DEPARTAMENTO AVIONES TRANSPORTE Y HELICÓPTEROS.

1.6.5.5.1 ADMINISTRADOR AVIONES C-130

- a. Mantener y registrar todos los trámites de Abastecimientos en forma completa, considerando la real necesidad; es decir desde la recepción de un requerimiento hasta el alcance del mismo, igual procedimiento para los materiales enviados a reparación al exterior.
- b. Mantener un control de pedidos y entregas pendientes de material.
- c. Elaborar y controlar las órdenes de compra y reparación.
- d. Cumplirá con los procedimientos para las adquisiciones de acuerdo al Reglamento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- e. Cumplirá con los procedimientos para las reparaciones de acuerdo al Reglamento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- f. Llevará un registro y control de todas las transacciones efectuadas referente a la adquisición de partes y repuestos, como de material enviado a reparar al exterior; en el formato (hoja Excel) "STATUS DE PEDIDOS Y MATERIAL REPARABLE APLICABLE AERONAVES "C-130".
- g. Realizará el memorando en el que se dispone la adquisición de partes y repuestos por medio del sistema STARR PC.

- h. Verificará las recepciones conciliando con el informe financiero 645 emitido trimestralmente por la AFSAC

1.6.5.5.2 ADMINISTRADOR AVIONES AVRO, SABRELINER, TWIN OTTER.

- a. Mantener y registrar todos los trámites de Abastecimientos en forma completa, considerando la real necesidad; es decir desde la recepción de un requerimiento hasta el alcance del mismo, igual procedimiento para los materiales enviados a reparación al exterior.
- b. Mantener un control de pedidos y entregas pendientes de material.
- c. Elaborar y controlar las órdenes de compra y reparación.
- d. Cumplirá con los procedimientos para las adquisiciones de acuerdo al Reglamento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- e. Cumplirá con los procedimientos para las reparaciones de acuerdo al Reglamento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- f. Llevará un registro y control de todas las transacciones efectuadas referente a la adquisición de partes y repuestos, como de material enviado a reparar al exterior; en el formato (hoja Excel) "STATUS DE PEDIDOS Y MATERIAL REPARABLE APLICABLE AERONAVES "AVRO, SABRELINER, TWIN OTTER".
- g. Realizará el memorando en el que se dispone la adquisición de partes y repuestos por medio del sistema STARR PC.

- h. Verificará las recepciones conciliando con el informe financiero 645 emitido trimestralmente por la AFSAC.

1.6.5.5.3 ADMINISTRADOR TH-57A y DHRUV.

- a. Mantener y registrar todos los trámites de Abastecimientos en forma completa, considerando la real necesidad; es decir desde la recepción de un requerimiento hasta el alcance del mismo, igual procedimiento para los materiales enviados a reparación al exterior.
- b. Mantener un control de pedidos y entregas pendientes de material.
- c. Elaborar y controlar las órdenes de compra y reparación.
- d. Cumplirá con los procedimientos para las adquisiciones de acuerdo al Reglamento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- e. Cumplirá con los procedimientos para las reparaciones de acuerdo al Reglamento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- f. Llevará un registro y control de todas las transacciones efectuadas referente a la adquisición de partes y repuestos, como de material enviado a reparar al exterior; en el formato (hoja Excel) "STATUS DE PEDIDOS Y MATERIAL REPARABLE APLICABLE AERONAVES "TH-57A y DHRUV".
- g. Realizará el memorando en el que se dispone la adquisición de partes y repuestos por medio del sistema STARR PC.
- h. Verificará las recepciones conciliando con el informe financiero 645 emitido trimestralmente por la AFSAC

1.6.5.6 DEPARTAMENTO DEFENSA AÉREA

1.6.5.6.1 ADMINISTRADOR DEFENSA AÉREA

- a. Mantener y registrar todos los trámites de Abastecimientos en forma completa, considerando la real necesidad; es decir desde la recepción de un requerimiento hasta el alcance del mismo.
- b. Mantener un control de pedidos y entregas pendientes de material.
- c. Elaborar y controlar las órdenes de compra y reparación.
- d. Cumplirá con los procedimientos para las adquisiciones de acuerdo al Reglamento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- e. Cumplirá con los procedimientos para las reparaciones de acuerdo al Reglamento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- f. Llevará un registro y control de todas las transacciones efectuadas referente a la adquisición de partes y repuestos, como de material enviado a reparar al exterior; en el formato (hoja Excel) STATUS DE PEDIDOS DEFENSA AEREA.

1.6.5.7 DEPARTAMENTO SOPORTE Y APOYO.

1.6.5.7.1 SECCIÓN ÓRDENES TÉCNICAS

- a. Editar manualmente los pedidos del reparto en el IPC (Illustrated Parts Catalog), haciendo constar las especificaciones técnicas como:
 - 1. Número de parte
 - 2. Conjunto Mayor

3. Nomenclatura
4. Unidad de entrega
5. Aplicabilidad
6. Fungibilidad
7. Intercambiabilidad.
8. IPC., Capítulo, pag, fig, e índice.

- b. Atender los requerimientos relacionados a publicaciones técnicas originadas por el usuario.
- c. Realizar todo el proceso de adquisición, cancelación y legalización de facturas de las compras de publicaciones técnicas.
- d. Enviar los cambios originados en suplementos, boletines y demás documentación al operador del equipo o sistema.
- e. Mantener permanente actualización de los códigos y símbolos del sistema de publicaciones.
- f. Renovar o iniciar suscripciones de publicaciones técnicas a fin de mantener actualización los cambios realizados a dicha publicación.
- g. Envío a los usuarios de revistas y folletos sobre herramientas, maquinarias de aviación, recibidos por los diferentes proveedores.

1.6.5.7.2 SECCIÓN CENTRAL DE PEDIDOS.

- a. Cumplirá con los procedimientos de recepción y envío de todos los materiales que se reciben en la bodega de la Central de Pedidos Quito.

1.6.5.7.3 ADMINISTRADOR SISTEMA SAA.

- a. Monitoreará los pedidos realizados por los diferentes repartos de la FAE.

- b. Realizara diariamente el respaldo en el servidor de todas las transacciones realizadas en las Bodegas de la FAE.
- c. Realizara el mantenimiento del sistema.

1.6.5.7.4 SECCIÓN CONTROL ECONÓMICO.

- a. Coordina con los diferentes Jefes Departamentales la solicitud de fondos para el pago de los valores relativos al material adquirido y reparado locamente y en el exterior.
- b. Lleva el control económico de los diferentes programas de adquisición de la FAE, y entrega los documentos debidamente legalizados mediante trámite pertinente a la Dirección de Finanzas para el devengo respectivo.
- c. Mensualmente deberá presentar un informe económico en base a los presupuestos asignados a cada departamento.

1.6.5.7.5 SECCIÓN CONTROL DE INVENTARIOS

- a. Mantendrá un listado actualizado de las direcciones del personal de la Dirección de Abastecimientos FAE.
- b. Cuando exista movimiento de personal de Abastecimientos actualizara el organigrama estructural respectivo.
- c. Receptará y llevara el inventario de partes y repuestos valorados de las aeronaves que se encuentren fuera de servicio, con sus respectivos respaldos.
- d. Coordinará a fin de que los inventarios de las aeronaves fuera de uso estén correctamente embaladas, preservadas y con las seguridades del caso.

- e. Anualmente solicitara un reporte de material que no ha tenido movimiento, a fin de llevar una estadística, para analizar las razones y ver la posibilidad de solicitar autorización a quien corresponda para entregar como parte de pago o venderlos, a fin de financiar repuestos que sean requeridos para esa aeronave.
- f. Llevará el control de todos los CORE-EXCHANGE de los distintos programas de aviación incluido el FMS.
- g. Receptará los requerimientos para trámites de baja de materiales de aviación que estén condenados.
- h. Solicitará el informe técnico que certifique que esa parte ya no posee las características originales y que además no es conveniente repararla.
- i. Receptado el informe técnico del reparto operativo, tramitara a la Asesoría Jurídica a fin de que inicie los trámites legales de baja en el país, fin sean borrados de los inventarios de la FAE, y en caso que lo amerite que se autorice la venta directa o que sirvan como financiamiento para la compra de algún otro bien para la Institución.
- j. Coordinará activamente con Asesoría Jurídica a fin de entregar algún documento solicitado.
- k. Llevará un registro y control por repuestos y por asuntos sobre los trámites de baja de repuestos de aviación.
- l. Receptará y registrara las respectivas resoluciones de baja de materiales de aviación.
- m. Notificará la resolución al reparto que originó dicho pedido de baja.

1.6.5.8 DEPARTAMENTO ASISTENCIA INTERNACIONAL

1.6.5.8.1 ADMINISTRADOR STARR/PC

- a. Receptará las órdenes de compra, reparaciones, core exchange, solicitudes de reparación, cancelaciones, modificaciones, seguimientos, SDRs; preparadas por cada encargado.
- b. Ingresará al STARR-PC2 las órdenes de compra, reparaciones, core exchange, solicitudes de reparación, cancelaciones, modificaciones, seguimientos, SDRs; preparadas por cada encargado.
- c. Notificará la recepción de pedidos mediante el sistema STARR-PC2.
- d. Actualizará la base de datos del sistema STARR-PC2.
- e. Respaldeará la base de datos del sistema STARR-PC2.

1.6.5.8.2 ADMINISTRADOR DE LOAS (Carta de aceptación y oferta)

SUSCRIPCIÓN Y LEGALIZACIÓN DE LOAS ENMIENDAS Y MODIFICACIONES POR FMS.

- a. Receptará el requerimiento para la apertura de LOAS de los usuarios.
- b. Solicitará al grupo Militar la carta de Oferta y Requerimiento (LOR) conocida como una cotización.
- c. De acuerdo al monto de la LOR se establece el procedimiento para la implementación de la LOA.
- d. Adjuntará documentos de respaldo para autorización de la LOA que son:

1. Autorización COMACO
2. Certificación de Fondos FAE
3. LOA en ingles
4. Traducción al español de la LOA

1.6.5.8.3 ENLACE FAE-FMS-GRUPO MILITAR DE LOS EE.UU.

- a. Coordinará lo relacionado con la Fuerza Aérea.
- b. Mantendrá informada a las autoridades de la Dirección General de Logística sobre los asuntos inherentes a la FAE.
- c. Realizará seguimiento oportuno a los requerimientos originados por la FAE.
- d. Gestionará toda ayuda de toda clase para la Institución.

1.6.5.9 DEPARTAMENTO EQUIPOS Y SUMINISTROS

1.6.5.9.1 ADMINISTRADOR VESTUARIO, EQUIPOS Y MISCELANEOS.

- a. Mantener y registrar todos los trámites de Abastecimientos en forma completa, considerando la real necesidad; es decir desde la recepción de un requerimiento hasta el alcance del mismo.
- b. Mantener un control de pedidos y entregas pendientes de material.
- c. Elaborar y controlar las órdenes de compra y reparación.
- d. Cumplirá con los procedimientos para las adquisiciones de acuerdo al Reglamento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

- e. Cumplirá con los procedimientos para las reparaciones de acuerdo al Reglamento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- f. Llevará un registro y control de todas las transacciones efectuadas referente a la adquisición de partes y repuestos, como de material enviado a reparar al exterior; en el formato (hoja Excel) STATUS DE PEDIDOS VESTUARIO, EQUIPOS Y MISCELANEOS.

1.6.5.10 DEPARTAMENTO COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES

1.6.5.10.1 ADMINISTRADOR COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES.

- a. Mantener y registrar todos los trámites de Abastecimientos en forma completa, considerando la real necesidad; es decir desde la recepción de un requerimiento hasta el alcance del mismo.
- b. Mantener un control de pedidos y entregas pendientes de material.
- c. Elaborar y controlar las órdenes de compra y reparación.
- d. Cumplirá con los procedimientos para las adquisiciones de acuerdo al Reglamento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- e. Cumplirá con los procedimientos para las reparaciones de acuerdo al Reglamento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- f. Llevará un registro y control de todas las transacciones efectuadas referente a la adquisición de partes y repuestos, como de material enviado a reparar al exterior; en el formato (hoja Excel) STATUS DE PEDIDOS COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES.

1.6.5.11 DEPARTAMENTO CENTRAL DE COTIZACIONES

1.6.5.11.1 ADMINISTRADOR CENTRAL DE COTIZACIONES

- a. Cotizará en la página www.partsbase.com y por medio de correo electrónicos a los proveedores.
- b. Pedirá cotización de acuerdo a las condiciones del material que oferten los proveedores.
- c. Sacará respaldos de lo cotizado.
- d. Receptará las ofertas en la dirección electrónica.
- e. Verificará a que es aplicable.
- f. Luego del registro correspondiente elevará al Sr. Director de Abastecimientos para su trámite respectivo.

CAPÍTULO II

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 Auditoría

Acción consistente en auditar, es decir, estudiar y analizar toda la documentación relativa a una empresa, institución u organismo para determinar si la información que ofrece la misma se corresponde con la situación real de su patrimonio, y para determinar si sus sistemas de gestión y producción son los correctos para el funcionamiento de la misma y la consecución de sus objetivos. Las auditorías se llevan a cabo por empresas independientes o auditorías propias de la organización y son una herramienta muy útil para saber que una entidad funciona correctamente.

2.2 Objetivos de la Auditoría

El objetivo de la Auditoría, es la emisión de un informe dirigido a poner de manifiesto una opinión técnica sobre si las cuentas anuales de una empresa expresan, en todos sus aspectos significativos, la imagen fiel del patrimonio y de la situación financiera de dicha entidad así como el resultado de sus operaciones en el periodo examinado, de conformidad con los principios y normas de contabilidad generalmente aceptadas.

Los procedimientos de auditoría se diseñan para que el auditor de cuentas pueda alcanzar el objetivo expuesto anteriormente y no necesariamente para detectar errores o irregularidades de todo tipo e importe que hayan podido cometerse.

2.3 Clases de Auditoría

2.3.1 De acuerdo con la naturaleza

2.3.1.1 Auditoría Financiera.

Consiste en el examen de los estados financieros de una sociedad o entidad realizado por profesionales competentes e independientes, aplicando normas y los PCGA, sobre la razonabilidad de si dichos estados financieros, muestran la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de sus operaciones con el objeto de emitir una opinión en el informe.

2.3.1.2 Auditoría de Gestión

Se puede definir a la Auditoría de Gestión como el examen y evaluación, que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia con que se manejan los recursos disponibles, de acuerdo con los objetivos y metas previstos.

2.3.1.3 Auditoría de Obras Públicas o de Ingeniería

Es la revisión técnica especializada que se realiza a las edificaciones o cualquier tipo de construcción de tipo arquitectónico, esta revisión se realiza también a los planos, presupuestos, adquisiciones, cálculos y programas de obra, con el propósito de emitir un dictamen especializado sobre su correcta aplicación.

2.3.1.4 Auditoría Operativa.

Actividad consistente en el examen de los métodos, los procedimientos y los sistemas de control interno de una empresa u organismo.

2.3.1.5 Auditoría de Sistemas.

Dado que el proceso de información de una entidad está condicionado a los sistemas informáticos, se hace necesario el análisis de los mismos mediante lo que se conoce como auditoría informática. El objetivo general y el alcance de una auditoría no cambia en un entorno de sistemas informáticos o proceso electrónico de datos; pero el ordenador procesa y almacena la información de forma diferente a la que se hubiese hecho manualmente, y este hecho afecta a los procedimientos utilizados por la empresa para lograr un buen control interno.

2.3.1.6 Auditoría de Aspectos Ambientales

Es una de las auditorías que se está desarrollando de manera significativa debido a la creciente conciencia social sobre asuntos relativos a la conservación y preservación de la calidad medioambiental. En este sentido, una de las contingencias que ocupa un lugar más significativo en las empresas es, precisamente, la de tipo medioambiental, debido a las presiones sociales, a

las propias administraciones con legislaciones cada vez más rígidas, a los consumidores que exigen mayor calidad y al personal de las empresas por motivos de seguridad.

2.3.2 De acuerdo con quien lo realiza

2.3.2.1 Auditoría Interna.

Actividad continua y completa, desarrollada en una organización por personal perteneciente a la misma, y consistente en verificar la existencia de controles internos, así como vigilar su cumplimiento y proponer mejoras para la consecución de los objetivos de dicha organización.

2.3.2.2 Auditoría Externa.

“La auditoría externa se puede definir como la que es realizada por una firma externa de profesionales para averiguar la exactitud del contenido de los estados financieros presentados por una empresa¹³”.

2.4 Auditoría de Gestión

2.4.1 Definición

Se puede definir a la Auditoría de Gestión como el examen y evaluación, que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia con que se manejan los recursos disponibles, de acuerdo con los objetivos y metas previstos.

2.4.2 Importancia

La auditoría de gestión es importante porque permite:

- a. Disponer de un mecanismo de apoyo a las acciones de la administración de la institución, para verificar si la adquisición, registro, control, uso e información de los activos, derechos y obligaciones de la entidad se han manejado adecuadamente.

¹³ <http://www.soloeconomia.com/presupuesto/externa-auditoria.html>

- b. Promueve el cumplimiento de los deberes y obligaciones de los empleados, para que rindan cuentas de su gestión en forma transparente, oportuna y pública.
- c. Informar a las autoridades, si el ambiente y estructura de control interno ofrece las seguridades necesarias para el buen funcionamiento de la organización.
- d. Establecer si los sistemas integrados diseñados e implantados, son consistentes con los avances tecnológicos, y proporcionan credibilidad a los usuarios sobre las operaciones que se realiza en la entidad.

2.4.3 Herramientas de la Auditoría de Gestión

2.4.3.1 Control Interno

2.4.3.1.1 Concepto

El Art. 9 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado define al Control Interno como un proceso aplicado por la máxima autoridad, la Dirección y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales¹⁴.

Según las Normas de Auditoría Gubernamental el estudio y evaluación del control interno se realizará a base del objetivo general de la auditoría y los objetivos específicos del examen, como se indica a continuación:

- En la auditoría financiera y exámenes especiales se evaluarán los controles establecidos para proteger los recursos y la integridad de la información financiera.
- En la auditoría de gestión se evaluará los sistemas y procedimientos vigentes para que la entidad ejecute sus actividades en forma eficiente, efectiva y económica, a fin de cumplir con las metas y objetivos planificados.

¹⁴ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado Art. 9

El auditor obtendrá evidencia acerca de la efectividad de los controles internos para:

- Formarse una opinión acerca de la efectividad de los controles internos al término del período auditado y,
- Evaluar el riesgo y la efectividad de los controles de cumplimiento durante el período auditado.

El auditor emitirá el informe sobre la evaluación del control interno durante la ejecución de la auditoría, a fin de permitir la aplicación inmediata de las recomendaciones y la evaluación directa de su cumplimiento.

2.4.3.1.2 Otros Conceptos

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Enterprise Risk Management (COSO II – ERM).

Ha desarrollado una estructura conceptual para la administración del riesgo empresarial denominada E.R.M., que ayuda al entendimiento de la formulación y seguimiento de un proceso básico en la administración del riesgo como apoyo al buen gobierno corporativo y adecuadas medidas de control en una organización.

El E.R.M. como formalidad de prevención, detección a los indicados riesgos, ha determinado ocho componentes interrelacionados, que muestran cómo la alta dirección opera un negocio y de qué forma están integrados dentro del proceso administrativo y son:

Ambiente Interno, Filosofía de administración de riesgo, Cultura de riesgo, Responsabilidad de la junta directiva o consejo de administración, Integridad y valores éticos y Compromiso para con la competencia.

Establecimiento de Objetivos

Objetivos estratégicos, Objetivos relacionados; Objetivos seleccionados; Apetitos del riesgo; Tolerancia al riesgo.

Evaluación del Riesgo

Riesgo inherente y residual, probabilidad e impacto; metodologías y técnicas de correlación.

Respuesta al Riesgo

Identificación de las respuestas al riesgo; evaluación de las posibles respuestas al riesgo; selección de respuestas; puntos de vista de mapeo o portafolio.

Actividades de Control

Integración con la respuesta al riesgo; tipos de actividades de control; controles generales; controles de aplicación; controles específicos de la actividad.

Información y Comunicación

La información se necesita a todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos, y por otra parte dirigir la entidad y conseguir los objetivos.

Monitoreo o Supervisión

La gestión de riesgos corporativos se supervisa revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, para lo cual se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o la combinación de las dos.

Control de los Recursos y Riesgos Ecuador (C.O.R.R.E.)

Tiene como base los informes COSO I y COSO II ERM como también los fundamentos del Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano MICIL. Con pequeñas modificaciones CORRE define al control interno como:

El control Interno es un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- ✓ Honestidad y Responsabilidad
- ✓ Eficacia y Eficiencia en las operaciones
- ✓ Fiabilidad de la Información
- ✓ Salvaguarda de los recursos; y
- ✓ Cumplimiento de las Leyes y Normas.

2.4.3.1.3 Importancia

Todas las empresas, sean públicas, privadas o mixtas deben contar con instrumentos adecuados de control que les permitan llevar su administración con eficiencia y eficacia. Por esta razón es tan importante contar con un control interno en la empresa, para satisfacer las expectativas en cuanto a la salvaguardia, custodia de sus bienes; al proceso de la confiabilidad, oportunidad, veracidad de sus movimientos; a la implantación, cumplimiento correcto de métodos, técnicas, normas, políticas y procedimientos que permitan desarrollar adecuadamente sus actividades.

Es importante el Control Interno en la empresa ya que:

- ✓ Facilita que las responsabilidades y funciones que tiene el plan de organización sean individuales en forma adecuada.
- ✓ Proporciona un control razonable sobre el activo, pasivo y sobre los ingresos y gastos que tiene la empresa, de esta manera se puede establecer el sistema de procedimientos de autorización y de registro sea suficiente y el adecuado.
- ✓ Se puede evaluar la calidad de personal con el que la empresa cuenta para desarrollar las responsabilidades a ellos encomendada.

2.4.3.1.4 Clasificación

El control interno se clasifican por su función, ubicación y por su acción

2.4.3.1.4.1 Por su Función

Control Administrativo.- Este se aplica con la finalidad de verificar el cumplimiento de las políticas y procedimiento establecidos dentro de una organización.

Para el funcionamiento de una empresa deberá poseer una organización administrativa compatible con su finalidad de ser, esta deberá cumplir con el proceso administrativo que es el planteamiento, organización, dirección y el control.

Control Financiero.- Este control es muy importante dentro de cada una de las empresas, ya que de las actividades administrativas se desprenden operaciones que se miden en términos monetarios.

Este control deberá dar seguridad razonable de que las transacciones se registren adecuadamente para permitir la preparación de los estados financieros de acuerdo con los PCGA.

2.4.3.1.4.2 Por la Ubicación

Control Interno.- Este proviene de la propia entidad, en la que existe una asesoría con el fin de controlar que se cumplan los procedimientos establecidos por la empresa y las operaciones hechas en cada unidad administrativa, para cumplir los objetivos planteados por el ente.

Control Externo.- Este control es muy beneficioso para las empresas, el cual se lo realiza por otra empresa, la que controla desde afuera las desviaciones que no se pudo encontrar en la propia administración.

2.4.3.1.4.3 Por su Acción

Según la LOCGE en su art. 12 Tiempos de Control dice: El ejercicio del control Interno se aplicará en forma previa, continua y posterior.

Control Previo.- Los servidores de la institución, analizarán las actividades institucionales propuestas, antes de su autorización o ejecución, respecto a su legalidad, veracidad, conveniencia, oportunidad, pertinencia y conformidad con los planes y presupuestos institucionales.

Control Continuo.- Los servidores de la institución, en forma continua inspeccionarán y constatarán la oportunidad, calidad y cantidad de obras, bienes y servicios que se reciben o prestaren de conformidad con la ley, los términos contractuales y las autorizaciones respectivas.

Control Posterior.- La unidad de auditoría interna será responsable del control posterior interno ante las respectivas autoridades y se aplicará a las actividades institucionales, con posterioridad a su ejecución.

2.4.3.1.5 Componentes del Control Interno

Según el Informe COSO, el sistema de Control Interno tiene los siguientes componentes:

2.4.3.1.5.1 Ambiente de Control

El Ambiente de Control es la base del control interno y se refiere a todo el entorno de la empresa, la cual ayuda al personal en las actividades que operen dentro de ella y el comportamiento del mismo en su conjunto.

Los factores que conforman el ambiente del control son:

- ✓ Integridad y valores éticos.
- ✓ Estructura organizacional.
- ✓ Formas de asignación de responsabilidades y administración.
- ✓ Grado de cumplimiento de las políticas, metas, objetivos.

2.4.3.1.5.2 Evaluación de Riesgos

A través de la investigación y el análisis de los riesgos relevantes, ayudarán a identificar los puntos débiles que tienen los niveles de la organización ya sean

internos o externos, los cuales pueden incurrir en el logro de los objetivos de la empresa, para asegurar que estos sean apropiadamente ejecutados en las diferentes áreas de la empresa.

2.4.3.1.5.3 Actividades de Control

Se refieren a las políticas, procedimientos que se realizan en toda la organización y garantizan que los lineamientos y directrices por parte de la gerencia se lleven a cabo y los riesgos se administren de manera que se puedan cumplir con los objetivos propuestos.

Son muy importantes ya que ayudan asegurar, la manera correcta de hacer bien las cosas, para lo cual se aplican procedimientos y políticas, existen a través de la organización los cuales se dan en todos los niveles y funciones, para tomar las acciones necesarias para controlar los riesgos.

2.4.3.1.5.4 Información y Comunicación

Se refiere a los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones financieras y administrativas de la entidad. Según el SAS 78 la Información y Comunicación representan la identificación, captura e intercambio de la información en una forma y tiempo que permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades.

Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades.

2.4.3.1.5.5 Actividades de Monitoreo y/o Supervisión

El seguimiento de control busca asegurar que los controles operen como se requiere y que puedan ser modificados apropiadamente de acuerdo a los cambios de la entidad.

El monitoreo ocurre en el curso normal de las actividades que pueden ser de supervisión y dirección o administración permanente

Estas actividades de monitoreo y supervisión es un proceso que permite evaluar de forma continua las actividades diarias en los distintos niveles de la organización, porque a medida que cambian los factores internos y externos pueden dejar de ser adecuados, por lo que es necesario promover su

reforzamiento con el fin de alcanzar resultados que conlleven al éxito de la entidad.

2.4.3.1.6 Métodos de Evaluación

Al obtener un conocimiento funcional del control interno este debe ser evaluado mediante métodos que permitan obtener resultados confiables y son:

- ✓ Cuestionarios
- ✓ Narrativo o Descriptivo
- ✓ Matrices
- ✓ Flujogramas

2.4.3.1.6.1 Cuestionarios

Constituyen un recurso para captar información de la organización, es un método que consiste en diseñar una base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable de todos los niveles. Los cuestionarios deben permitir no sólo la recopilación de datos sino la percepción del medio ambiente, la cultura organizacional y el nivel de calidad del trabajo en función de su gente.

Características

- ✓ Es un medio para que los auditores prueben su conocimiento de control interno y realicen un análisis y escrutinio de las situaciones establecidas.
- ✓ Su contenido es susceptible de adaptarse o ampliarse considerando las condiciones de la entidad.

Ventajas

- ✓ Son de Fácil utilización.
- ✓ Aplicable a todos los niveles de la organización.

Desventajas

- ✓ Inflexibilidad, porque limita la inclusión de otras preguntas.
- ✓ La incorrecta elaboración puede redundar en preguntas que no son aplicables.

2.4.3.1.6.2 Narrativo o Descriptivo

Son descripciones detalladas de los procedimientos más importantes de las distintas áreas de la organización debidamente clasificadas por actividades, departamentos funcionarios y empleados. Conforme se describe los procedimientos se va haciendo referencia a las debilidades o fortalezas del control interno. En este método se requiere de la experiencia del auditor para obtener la información que le es necesaria y determinar el alcance del examen.

Ventajas

- ✓ Facilidad en su uso.
- ✓ Permiten recordar ciertos aspectos y sirven de referencia para un posterior análisis.
- ✓ Facilita la redacción de comentarios sobre control interno.

Desventajas

- ✓ Pueden ser tan complejas que pueden causar problemas hasta para los auditores más experimentados.
- ✓ No todas las personas expresan sus ideas por escrito en forma clara, concisa y sintética.
- ✓ Los apuntes puede inducir a criterios erróneos, si no se verifica la información obtenida.

2.4.3.1.6.3 Matrices

El uso de matrices conlleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades de control interno. Para su elaboración debe llevarse a cabo los siguientes procedimientos previos:

- ✓ Completar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los funcionarios y empleados y el tipo de funciones que desempeñan.
- ✓ Evaluación colateral del Control Interno.

2.4.3.2 Riesgos de Auditoría

“Riesgo de Auditoría, es el riesgo de formular una opinión de auditoría incorrecta sobre los estados financieros, este riesgo se reduce recabando evidencia; cuanto más confiable sea, menor será el riesgo, los auditores han de reunir suficiente evidencia para reducir el riesgo a un nivel bajo en todas las auditorías¹⁵”.

El Auditor deberá obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y control interno suficiente y competente para planear la auditoría y desarrollar un enfoque de auditoría eficiente. El auditor deberá aplicar su criterio independiente y profesional.

2.4.3.2.1 Componentes del Riesgo de Auditoría

El riesgo de auditoría se divide en tres grupos que son:

1. Riesgo inherente;
2. Riesgo de control; y
3. Riesgo de detección.

2.4.3.2.1.1 Riesgo Inherente

Es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una representación errónea que pudiera ser de importancia relativa, individualmente

¹⁵Guía de laboratorio de noveno nivel Dr. Efraín Becerra

o cuando se agrega con manifestaciones erróneas en otras cuentas o clases, asumiendo que no hubo controles internos relacionados.

Para evaluar el riesgo inherente, el auditor usa su juicio profesional al evaluar factores como el nivel del estado financiero, el saldo de las cuentas y la clase de transacciones.

2.4.3.2.1.2 Riesgo de Control

Es el riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y que pudiera ser de importancia relativa individualmente o cuando se agrega con manifestaciones erróneas en otros saldos o clases, no sea prevenido o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno.

La evaluación preliminar del riesgo de control es el proceso de evaluar la efectividad de los sistemas de contabilidad, de control interno de de operación de una entidad para prevenir o encontrar y corregir manifestaciones erróneas de importancia relativa.

Después de obtener una comprensión de dichos sistemas, el auditor debería hacer una evaluación preliminar del riesgo de control, al nivel de afirmaciones, para cada saldo de cuenta o clase de transacciones de importancia relativa.

2.4.3.2.1.3 Riesgo de Detección

El nivel de riesgo de detección se relaciona directamente con los procedimientos sustantivos del auditor. La evaluación del auditor del riesgo de control, junto con la evaluación de riesgo inherente, influye en la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos sustantivos que deben desempeñarse para reducir el riesgo de detección, y por tanto el riesgo en la auditoría, a un nivel aceptablemente bajo.

Algún riesgo de detección estaría siempre presente aún si un auditor examinara 100 por ciento del saldo de una cuenta o clase de transacciones.

El riesgo de detección tiene dos componentes importantes: Riesgo Genérico y Riesgo de Muestreo.

2.4.3.2.1.3.1 Riesgo Genérico

Es un riesgo de tipo general en el que se incluye cualquier factor que no corresponda específicamente a la muestra seleccionada (riesgo de muestreo), y que pueda conducir al auditor a tener conclusiones adecuadas, ya sea sobre el saldo de una cuenta o sobre la eficacia de un control interno.

2.4.3.2.1.3.2 Riesgo de Muestreo

Este riesgo está relacionado con el nivel de la muestra examinada que podría llevar a conclusiones erradas, por no haberse aplicado el muestreo preciso o no haberse comprobado toda la operación. La solución para reducir el riesgo de muestreo a un nivel razonable es aplicar un procedimiento adecuado de muestreo.

2.4.3.2.2 Niveles de Riesgo de Auditoría

2.4.3.2.2.1 Nivel de Riesgo Mínimo

Es un riesgo mínimo cuando es un componente poco significativo, no existen factores de riesgo y donde hay la probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades es remota.

2.4.3.2.2.2 Nivel de Riesgo Bajo

Es cuando en un componente significativo existan factores pero no tan importantes y además la probabilidad que se presenten errores o irregularidades es baja.

2.4.3.2.2.3 Nivel de Riesgo Moderado

Es cuando un componente claramente significativo, existen varios factores y existe la probabilidad que se presenten errores.

2.4.3.2.2.4 Nivel de Riesgo Alto

Es cuando en un componente es significativo, con varios factores de riesgo, algunos de ellos muy importantes y donde sea altamente probable de que existan errores. La Evaluación del riesgo de auditoría va a estar directamente

relacionada con la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría a aplicar.

2.4.3.3 Evidencia Suficiente y Competente

2.4.3.3.1 Concepto

La evidencia de auditoría es la información que obtiene el auditor para extraer conclusiones en las cuales sustenta su opinión.

2.4.3.3.2 Características de la Evidencia.

La evidencia obtenida por el auditor debe reunir las siguientes características:

2.4.3.3.2.1 Competencia

Es la "medida de la calidad de evidencia de la auditoría y su relevancia para una particular afirmación y su confiabilidad". La evidencia será más confiable cuando se base en hechos más que en criterios.

2.4.3.3.2.2 Suficiencia

Es la "medida de la cantidad de evidencia de la auditoría". El auditor, a su criterio profesional, obtiene evidencia suficiente al tener en cuenta los factores como: posibilidad de información errónea, importancia y costo de la evidencia.

Una evidencia se considera competente y suficiente si cumple las características siguientes:

- Relevancia.-La evidencia es relevante cuando ayuda al auditor a llegar a una conclusión respecto a los objetivos específicos de auditoría.
- Autenticidad.- La evidencia es auténtica cuando es verdadera en todas sus características.
- Verificabilidad.- Es el requisito de la evidencia que permite que dos o más auditores lleguen por separado a las mismas conclusiones, en iguales circunstancias. Si diferentes auditores llegaran a distintas

conclusiones examinando el mismo asunto, entonces no habría el requisito de verificabilidad.

- **Neutralidad.-** Es el requisito que esté libre de prejuicios. Si el asunto bajo estudio es neutral, no debe haber sido diseñado para apoyar intereses especiales.

Para obtener la cantidad de evidencia necesaria y de calidad, el auditor normalmente aplica pruebas selectivas o de muestreo estadístico a la información disponible, no examina toda la información; de esta manera se puede llegar a conclusiones sobre un saldo de una cuenta, clases de transacciones o control.

2.4.3.3.3 Obtención de la Evidencia

El auditor debe obtener evidencia suficiente y competente mediante la aplicación de pruebas y procedimientos sustantivos y/o métodos (técnicas) para fundamentar su opinión y conclusiones sobre los estados financieros y otras actividades materia de la auditoría.

2.4.3.3.3.1 Pruebas de Control

Se realizan con el objeto de obtener evidencia sobre la idoneidad del sistema de control interno y contabilidad.

2.4.3.3.3.2 Pruebas Sustantivas

Consiste en examinar las transacciones y la información producida por la entidad bajo examen, aplicando los procedimientos de auditoría, con el objeto de validar las afirmaciones y para detectar las distorsiones materiales contenidas en los estados financieros.

Las afirmaciones son manifestaciones o declaraciones de la gerencia respecto a los estados financieros; es decir, sobre la situación patrimonial (activo, pasivo y capital), los resultados de las operaciones y los cambios en la situación

financiera de la entidad auditada. Estas afirmaciones se someten a prueba por el auditor.

- Existencia u ocurrencia.
- Integridad.
- Derechos y obligaciones.
- Valuación o aplicación.
- Presentación y revelación.

2.4.3.3.3 Métodos y procedimientos para obtener evidencia

Los métodos se conocen como técnicas de auditoría utilizados por el auditor para obtener evidencia.

Los procedimientos explican cómo se aplican esas técnicas en el proceso de obtención de evidencia.

El auditor debe obtener evidencia en la auditoría por uno o más de los siguientes procedimientos: Inspección (documental y examen físico), observación, entrevista o interrogatorio, confirmación, cálculo, procedimientos analíticos y comparaciones.

2.4.3.3.4. Inspecciones

Comprende la inspección documental y examen físico.

2.4.3.3.4.1 Inspección Documental

Consiste en examinar registros, documentos o activos tangibles. La inspección de registros y documentos proporciona evidencia en la auditoría de grados variables de confiabilidad dependiendo de su naturaleza y fuente y de la efectividad de los controles internos sobre su procesamiento.

2.4.3.3.4.2 Examen Físico

Es la técnica de la auditoría mediante el cual el auditor verifica la existencia de los activos tangibles para obtener evidencia en la auditoría con respecto a su inclusión en el activo, pero no necesariamente a su propiedad o valor.

2.4.3.3.4.3 Observación

Consiste en presenciar un proceso o procedimientos que están siendo realizados por otros.

2.4.3.3.4.4 Indagación mediante entrevista

Consiste en buscar la información adecuada, dentro o fuera de la organización del cliente. Las indagaciones pueden ser por escrito y en forma oral, y deben documentarse.

2.4.3.3.4.5 Confirmación

Es la respuesta a una pregunta o solicitud, para corroborar la información obtenida en los registros contables.

Las confirmaciones pueden ser orales o escritas; las manifestaciones por escrito, bajo la forma de carta de manifestaciones dirigidas al auditor, generalmente estarán firmadas por funcionarios responsables.

2.4.3.3.4.6. Cálculo

Consiste en comprobar directamente la exactitud aritmética de los documentos de origen y de los registros contables, o desarrollar cálculos independientes comprobatorios.

2.4.3.3.4.7 Procedimientos Analíticos

Consisten en utilizar los índices y tendencias significativas para determinar la liquidez, posición financiera, capacidad de endeudamiento, rentabilidad y gestión empresarial; así como, las fluctuaciones y relaciones inconsistentes en los componentes del balance general y estado de resultados.

2.4.3.3.4.8 Comprobación

Es en donde el auditor dedica la mayor parte de la auditoría a los asuntos donde es mayor la posibilidad de error o información equivocada.

2.4.3.3.5 Clasificación de la Evidencia

2.4.3.3.5.1 Evidencia física

Se obtiene mediante inspección y observación directa de las actividades, bienes o sucesos. La evidencia de esta naturaleza puede presentarse en forma de memorándum (donde se resume los resultados de la inspección o de la observación), fotografías, gráficos, mapas o muestras materiales.

2.4.3.3.5.2 Evidencia Documental

Consiste en información elaborada, como la contenida en contratos, registros de contabilidad facturas y documentos de la administración, relacionados con el desempeño de la entidad.

2.4.3.3.5.3 Evidencia Testimonial

Se obtiene de otras personas en forma de declaraciones hechas en el curso de indagaciones o entrevistas. Las declaraciones que sean importantes para la auditoría deberán corroborarse, siempre que sea posible, mediante evidencia adicional. También será necesario evaluar la evidencia testimonial para cerciorarse que los informantes no hayan estado influidos por prejuicios o tuvieran solo un conocimiento parcial del área auditada.

2.4.3.3.5.4 Evidencia Analítica

Comprende cálculos, comparaciones, razonamientos, separación de la información en sus componentes.

2.4.3.4 Técnicas de Auditoría

Las técnicas de auditoría son los mecanismos mediante los cuales los auditores recopilan la evidencia de auditoría.

Las técnicas de auditoría consisten en: comparación, cálculo, confirmación, indagación, inspección, observación y examen físico.

Las técnicas de auditoría son métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener evidencia que fundamente su opinión.

Las técnicas más utilizadas al realizar al realizar pruebas de transacciones y saldos son:

2.4.3.4.1 Técnicas De Verificación Ocular

- Comparación
- Observación
- Indagación
- Las Entrevistas
- Las Encuestas

2.4.3.4.2 Técnicas De Verificación Verbal U Oral

- Evidencia testimonial

2.4.3.4.3 Técnicas de Verificación Escrita

- Analizar
- Confirmación
- Tabulación
- Conciliación

2.4.3.4.4 Técnicas de Verificación Documental

- Comprobación
- Rastreo
- Revisión selectiva

2.4.3.4.5 Técnicas de Verificación Física

- Inspección

2.4.3.5 Papeles de Trabajo

2.4.3.5.1 Concepto

Los Papeles de Trabajo son documentos y cédulas obtenidos y preparados por el auditor que le permiten tener informaciones y pruebas de la Auditoría efectuada, así como las decisiones tomadas para formar su opinión. Su misión es ayudar en la planificación y realización de la Auditoría y en la supervisión y

revisión de la misma y suministrar evidencias del trabajo llevado a cabo para argumentar su opinión.

Han de ser completos y detallados para que un auditor normal experto y sin haber visto dicha Auditoría, sea capaz de averiguar a través de ellos las conclusiones obtenidas, deben estar redactados de forma que la información que contengan sea clara y concisa. Deberán facilitar de un vistazo una rápida evaluación del trabajo realizado.

Debe realizarse en el momento de realizar el trabajo, son de propiedad única del auditor que los tiene que custodiar y guardar su confidencialidad, sirven para enseñar a los jueces si el caso lo ameritara.

2.4.3.5.2 Objetivos de los papeles de trabajo

Los objetivos de importancia de los papeles de trabajo son:

1. En ellos el contador público respalda y fundamenta sus informes como son:

- Dictamen
- Carta de Observaciones

2. Sirven de fuente de información posterior a:

- Las autoridades
- Otro auditor que desee opinar sobre el trabajo realizado.
- El propio cliente o entidad auditada.

3. Con ellos se evidencia el trabajo realizado, su alcance, sus limitaciones y su oportunidad.

4. Sirven para comprobar que el Auditor realice un trabajo de calidad con profesionalismo.

5. Sirven de guía para la realización de futuras auditorías y como referencia para determinar la consistencia en la aplicación de los PCGA de un ejercicio a otro.

2.4.3.5.3 Elementos y Características

Los papeles de trabajo deben ser claros y concisos respecto de la cuenta u operación a que se refieran, del trabajo desarrollado y de las conclusiones obtenidas; esto se logra estableciendo un mínimo de elementos que es conveniente tener en cuenta al elaborarlos; a continuación, se listan algunos de esos elementos que deben contener toda cédula de trabajo de auditoría:

2.4.3.5.3.1 Encabezamiento

Que contendrá la siguiente información mínima como son: El nombre de la entidad, la identificación del ejercicio o período de examen, una descripción precisa del contenido del papel de trabajo, fecha de corte de operaciones, fecha de preparación y supervisión, los nombres y/o iniciales de las personas responsables de su preparación y supervisión.

2.4.3.5.3.2 Análisis específico o contenido

Trata la siguiente información básica: Objeto de su preparación, naturaleza, momento y extensión de las pruebas, hechos relevantes y materiales, fuentes de información y conclusiones alcanzadas. La información contenida en los análisis específicos no incluirá copias extensas de los asientos que figuran en los registros contables, ni de las cifras que constan en los estados financieros o sus anexos. Antes de describir su contenido tendrá en cuenta las indicaciones que se dan al respecto, en la Planeación de los papeles de trabajo.

2.4.3.5.4 Organización de los papeles de trabajo

Generalmente los auditores mantienen dos archivos de papeles de trabajo para cada cliente.

2.4.3.5.4.1 Archivo Permanente

Este archivo cumple tres propósitos:

1. Refrescar la memoria de los auditores durante un periodo de varios años.

2. Proporcionar a los nuevos miembros del personal un resumen rápido de las políticas y de la organización del cliente.
3. Conservar los papeles de trabajo que muestran relativamente pocos cambios o ningún cambio, eliminando así la necesidad de su preparación año tras año.

Gran parte de la información contenida en el archivo permanente es reunida durante el curso de la primera auditoría de los registros de un cliente. Una parte considerable del tiempo invertido en la primera auditoría se dedica a reunir y evaluar la información disponible como las copias de los artículos de constitución como corporación y de estatutos, arrendamientos financieros, acuerdos de patentes, planes de pensiones, contratos laborales, contratos de construcción a largo plazo, partes relacionadas conocidas, cuadros de cuentas y declaraciones de impuestos de años anteriores.

Dentro de estos podemos citar:

1. Escritura de sociedad y estatuto.
2. Acuerdos del consejo directivo.
3. Detalle de las escrituras de la entidad.
4. Direcciones de la sede social, fábricas, filiales, entre otros.
5. Fax, teléfono, entre otros.
6. Organigrama General de la empresa.
7. Explicación de los procedimientos contables de la escritura y formularios que utiliza.
8. Dónde están los registros contables y persona responsable de los mismos.
9. Nombre y apellidos de las personas autorizadas para aprobar pagos.
10. Cuestionario de control interno pasado a la empresa.
11. Entre otros.

2.4.3.5.4.2 Archivo Corriente

Es aquel que mantienen los auditores para un año particular está apoyado por los papeles de trabajo contenidos en los archivos del año bajo revisión.

Los papeles de trabajo administrativos generalmente constituyen el inicio de los archivos corrientes, incluidos un borrador de los estados financieros y el informe de los auditores, estos papeles de trabajo están acompañados por los balances de prueba de trabajo y los asientos de ajuste. La parte restante de los archivos corrientes consiste en los papeles de trabajo que apoyan los saldos y otras cuentas de los estados financieros del cliente. Esto empieza con los papeles de trabajo para cada cuenta del activo y continúa con los papeles de los pasivos, las cuentas de patrimonio de propietarios y las cuentas de ingresos y gastos.

A cada papel de trabajo en un archivo se asigna un número índice y la información está unida a través de un sistema de referenciación cruzada.

2.4.3.5.5 Marcas e índices de Auditoría

Para facilitar la transcripción e interpretación del trabajo realizado en la Auditoría, usualmente se acostumbra a usar marcas que permiten transcribir de una manera práctica y de fácil lectura algunos trabajos repetitivos.

En la práctica la utilización de marcas de trabajo realizado es de lo más común y facilita por un lado la transcripción del trabajo que realiza el auditor que ejecuta la auditoría y por otro la interpretación de dicho trabajo como el proceso de revisión por parte del supervisor.

La forma de las marcas deben ser lo más sencillas posibles pero a la vez distintiva, de manera que no haya confusión entre las diferentes marcas que se usen en el trabajo. Normalmente las marcas se transcriben utilizando color rojo o azul, de tal suerte que a través del color se logre su identificación inmediata en las partidas en las que fueron anotadas.

Para facilitar su localización, los papeles de trabajo se marcan con índices que indiquen claramente la sección del expediente donde deben ser archivados, y por consecuencia donde podrán localizarse cuando se le necesite. En términos generales el orden que se les da en el expediente es el mismo que presentan las cuentas en el estado financiero. Así los relativos al Disponible estarán primero, los relativos al Exigible después, hasta concluir con los que se refieran a las cuentas de Gastos y Cuentas de Orden.

Los índices se asignan de acuerdo con el criterio anterior y pueden usarse para este objeto, números, letras o la combinación de ambos.

CAPÍTULO III.

PROPUESTA DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN

3.1 Fase I: Conocimiento Preliminar

La fase de Conocimiento Preliminar consiste en obtener un conocimiento preliminar e integral previo a realizar la Auditoría de la o las actividades a la que se dedica entidad, al obtener este conocimiento permite realizar una planificación adecuada para la realización de los trabajos por parte del equipo de auditoría.

3.1.1. Reunión con la gerencia

La reunión con la Gerencia tiene por objeto conocer cuál es el motivo y objetivo que persigue la entidad con la realización de la evaluación, también en esta reunión el equipo de auditoría expondrá los beneficios que se conseguirán aplicando mencionada auditoría, siempre y cuando se tenga la total colaboración de cada una de las personas integrantes de la entidad en todos los niveles, con el fin de obtener los objetivos propuestos.

3.1.2. Visita de observación

La Visita de Observación se la realiza para mirar y constatar la forma en que se realizan las actividades principales y secundarias de la entidad.

3.1.3 Evaluación de la estructura del Control Interno

La evaluación de la estructura del control interno se la realiza al conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección de una entidad, para determinar si se está obteniendo seguridad razonable respecto a los objetivos del control interno.

3.1.4 Determinación de indicadores.

Los indicadores constituyen puntos de referencia que permitirán compararlos con resultados reales de sus operaciones y determinar si estos resultados son

superiores, similares o inferiores a las expectativas. De no disponer la entidad de indicadores de gestión, y tratándose de una primera auditoría de gestión, se utilizarán indicadores básicos.

Para verificar la efectividad de las actividades por medio de los indicadores de gestión, se deberá tener presente la siguiente calificación:

1. Si el indicador es = 1, se cumplió la meta.
2. Si es <1 se hablaría de una pérdidas social al no cumplir con la meta establecida.
3. Si es >1 existe efectividad en la presentación del servicio.

3.1.5 Detectar el FODA.

La matriz FODA es una herramienta muy útil la misma que permite hacer un diagnostico rápido de la situación en la que se encuentre una determinada entidad.

Los factores que intervienen en la matriz FODA son internos y externos, estos pueden ser clasificados como positivos o negativos, en función de un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

3.1.6 Carta de Compromiso

El auditor y el cliente deberán acordar los términos del trabajo. Los términos convenidos necesitarían ser registrados en una carta compromiso de auditoría.

Conviene a los intereses tanto del cliente como del auditor que el auditor envíe una carta compromiso, preferiblemente antes del inicio del trabajo, para ayudar a evitar malos entendidos respecto del trabajo.

La carta compromiso documenta y confirma la aceptación del nombramiento por parte del auditor, el objetivo y alcance de la auditoría, el grado de las responsabilidades del auditor hacia el cliente y la forma de cualesquier informe.

Modelo de la Carta de Compromiso

Ciudad, de 20__

Señor

Nombre del funcionario

Cargo que desempeña

Ciudad.-

De mis consideraciones:

Por medio de la presente tengo el agrado de confirmar la aceptación y entendimiento de este compromiso. La auditoría de gestión será realizada con el propósito de conocer la efectividad de los procesos financieros, administrativos y operacionales entre el..... de..... al.... de.....de 20..., la misma servirá de guía para el logro de las expectativas a corto y largo plazo.

La auditoría se efectuará de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Dichas normas requieren que una auditoría sea diseñada y realizada para obtener certeza razonable mediante la observación, preguntas y evaluación acerca de la efectividad de las tareas. No obstante, cualquier asunto significativo relacionado con los procesos a ser evaluados que surja durante la auditoría, será comunicado en las conclusiones y recomendaciones del informe.

Para examinar, el proceso financiero se requerirá la utilización de la documentación de los años 20... al 20..., se evaluará al personal de la empresa para conocer si las actividades son desarrolladas de manera eficiente y eficaz.

Espero una colaboración total con su personal y confiamos en que ellos pondrán a disposición la documentación e información que se requiera en relación con la auditoría.

Nombre de Auditor

Cargo del auditor

3.2 Fase II: Planificación

La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo; la revisión debe estar fundamentada en los procedimientos de auditoría, los responsables, y las fechas de ejecución del examen. Las tareas en la fase de planificación son las siguientes:

- Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad.
- Comprender la actividad principal a la que se dedica la entidad, para poder planificar de mejor manera la Auditoría de Gestión.
- Evaluación del Control Interno relacionada con el área o componente sujeto a control, lo que permitirá saber que partes requieren más tiempo para su análisis.

Una correcta evaluación del control interno además permite al Auditor la determinación de los riesgos Inherentes, de Control y de Detección.

Con los resultados de esta fase se podrán elaborar los siguientes Documentos:

1. El Memorando de Planificación.
2. Los Programas de Auditoría para cada componente.

3.2.1 Memorando de Planificación

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN	
Entidad: *****	
Nombre del Examen especial	Período: 1 de Enero 2010 31 de Diciembre 2010
Preparado por: (Jefe de Equipo)	Fecha: 26 de sept. de 2011
Revisado por: (Supervisor)	Fecha: 26 de sept. de 2011
1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA	
<ul style="list-style-type: none">• Informe Largo de Auditoría,• Memorando de Antecedentes; y,• Síntesis del Informe:	

2. FECHA DE INTERVENCIÓN	Fecha estimada
- Orden de Trabajo	26 de sept. de 2011
- Inicio del trabajo en el campo	26 de sept. de 2011
- Finalización del trabajo en el campo	04 de noviembre de 2011
- Discusión del borrador del informe con funcionarios	06 de Noviembre de 2011
- Presentación del informe a la Dirección	15 de Noviembre de 2011
- Emisión del informe final de auditoría	26 de Noviembre de 2011
3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO	(Nombres)
- Supervisor	Hernán López
- Jefe de Equipo	Wilmer Encalada
- Auditor Operativo:	Estefanía Encalada
4. DIAS PRESUPUESTADOS	
- 60 Días laborables, distribuidos en las siguientes fases: - FASE I, Conocimiento Preliminar 5 días - FASE II, Planificación 10 días - FASE III, Ejecución 35 días - FASE IV, Comunicación de Resultados 10 días - FASE V, Seguimiento 10 días	
5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES	
Recursos Materiales Recursos Financieros	
6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA	
6.1 Información General de la Entidad <ul style="list-style-type: none"> • MISIÓN • VISIÓN • POLÍTICAS • OBJETIVOS DE LA ENTIDAD • COMPONENTES A AUDITAR • ESTRUCTURA ORGÁNICA 	
6.2 Enfoque de la Auditoría a:	
6.3 Objetivo de la Auditoría:	
6.3.1 Objetivo General 6.3.2 Objetivos Específicos por cada uno de los componentes	
6.4 Alcance Programa de la Auditoría:	

<p>6.5 Indicadores de Gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de eficacia de los proveedores: - Indicadores de eficacia en la programación: - Indicadores de eficacia en las adquisiciones - Indicadores de oportunidad en la recepción y distribución - Indicadores de calidad
<p>7. Colaboración de la Entidad Auditada.</p>
<p>8. OTROS ASPECTOS</p>
<p>9.FIRMAS DE RESPONSABILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN</p> <p>NOTA: Suscriben el Supervisor y Jefe de Equipo por parte de los Auditores y los otros Profesionales que integran el equipo multidisciplinario, precisando fechas.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 20px;"> <div style="width: 45%;"> <p>_____</p> <p>SUPERVISOR</p> <p>FECHA:</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>_____</p> <p>JEFE DE EQUIPO</p> <p>FECHA:</p> </div> </div>
<p>10.FIRMAS DE APROBACION DE LA PLANIFICACIÓN</p> <p>NOTA: Suscriben el Director o Jefe de la Unidad de Auditoría</p> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;"> <p>_____</p> <p>DIRECTOR</p> <p>FECHA:</p> </div>

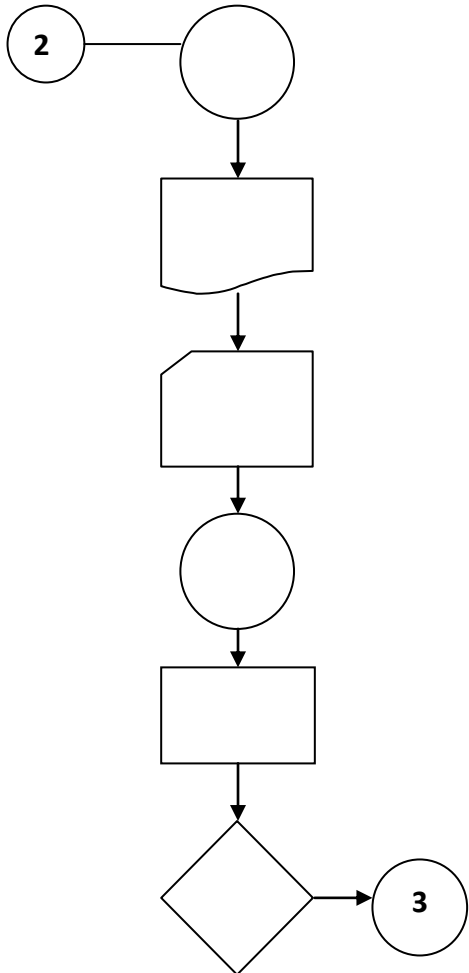
3.2.2 Programas de Trabajo

Los Programa de trabajo constituyen un conjunto de instrucciones para el personal que se encuentra inmerso en la auditoría de gestión, como un medio para el control de la ejecución apropiada del mismo, este contendrá los objetivos de la auditoría por cada componente, facilitando de esta manera los trabajos a realizar y a la vez teniendo un registro permanente de las pruebas de auditoría llevadas a cabo.

Los programas de trabajo constaran de la siguiente información:

- Identificación del nombre de la Auditoría.
- Responsables a cargo de su implementación.
- Áreas de estudio.
- Clave numero progresivo de las actividades estimadas.
- Actividades especificas para captar y examinar la información.
- Definición del orden secuencial para realizar las actividades.
- Calendario de actividades.
- Representación gráfica, descripción de las acciones en cuadros e imágenes.
- Cronograma de actividades del personal que participa en la auditoría.
- Reporte de avance y seguimiento de actividades.
- Periodicidad, tiempo establecido para informar o reportar avance de actividades.

FLUJO DE ACTIVIDADES

FASE II PLANIFICACIÓN ¹⁶	PASO Y DESCRIPCIÓN
 <pre> graph TD Start((2)) --- Circle1(()) Circle1 --> Parallelogram[/ /] Parallelogram --> Rectangle1[] Rectangle1 --> Circle2(()) Circle2 --> Rectangle2[] Rectangle2 --> Diamond{ } Diamond --> End((3)) </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo multidisciplinario revisan y analizan la información y documentación recopilada. 2. Equipo multidisciplinario evalúa el control interno de cada componente 3. Supervisor y Jefe de Equipo elaboran el memorando de planificación 4.- Supervisor y Jefe de Equipo preparan los programas de auditoría 5. Subdirector revisa el plan de trabajo y los programas por componentes. 6- Director revisa y aprueba el plan y los programas de auditoría.

¹⁶ Manual de Auditoría de Gestión, Contraloría General del Estado

3.3 Fase III: Ejecución

Esta etapa es donde se ejecuta propiamente la auditoría, se evalúan cada una de las áreas obteniendo toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad, basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

FLUJO DE ACTIVIDADES

FASE III DE EJECUCIÓN ¹⁷	PASO Y DESCRIPCIÓN
<pre>graph TD; 3((3)) --> A(()); A --> B[/Papeles de trabajo/]; B --> C[/Hojas resumen/]; C --> D[]; D --> E[]; E --> F{ }; F --> 4((4));</pre>	<ol style="list-style-type: none">1. Equipo multidisciplinario aplican los programas que incluyen pruebas y procedimientos2. Equipo multidisciplinario elabora papeles de trabajo que contienen evidencias suficientes, competentes y pertinentes.3. Jefe de Equipo y Supervisor elabora y revisa hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente.4. Jefe de Equipo y Supervisor redacta y revisa los comentarios conclusiones y recomendaciones.

¹⁷ Manual de Auditoría de Gestión, Contraloría General del Estado

	<p>5. Jefe de Equipo comunica resultados parciales a los funcionarios de la entidad.</p> <p>Jefe de Equipo y Supervisor definen la estructura del informe de auditoría.</p>
--	---

3.3.1 Recopilación de la información

La recopilación de la información se hará de toda lo que se encuentre y sea posible recopilar con el objetivo de realizar un buen examen de auditoría, esto evitara que se produzcan errores que lleven una mala interpretación de los resultados arrojados de la auditoría realizada.

3.3.2 Técnicas de recolección de información.

Hay varias técnicas que se pueden utilizar para efectuar la recolección de la información que servirá para realizar el examen de auditoría dentro de los cuales podemos citar a las siguientes técnicas:

- **Investigación Documental**

Consiste en la localización, selección y estudio de la documentación que puede aportar elementos de juicio a la auditoría.

- **Observación Directa**

Consiste en acudir al lugar en donde se desarrolla el trabajo diario que realiza la entidad a ser auditada, con el objetivo de tener una idea cierta de las actividades de la misma.

- **Acceso a redes de información**

Consiste en tener acceso a las redes de información que utiliza la empresa para su desenvolvimiento, como las Intranets, Internet u otras redes.

- **Entrevistas**

Es una técnica de las más utilizadas en el desarrollo de la auditoría, ya que le permite al auditor tener un contacto personalizado con las personas de la entidad, pudiendo percibir situaciones que difícilmente se descubren con cualquier otra técnica.

- **Cuestionarios**

Se emplea cuestionarios para obtener información deseada en forma homogénea. Están constituidos por una serie de preguntas escritas, por medio de ellos se evaluará el control interno del área a examinar.

Estos cuestionarios se los aplicará a todos los funcionarios de la empresa, con el objeto de verificar que tan familiarizados están con relación a la organización.

- **Cédulas**

Consiste en desarrollar formularios cuyo diseño incluye casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división de su contenido para su revisión y análisis.

3.3.3 Determinar indicadores financieros y de gestión

Los indicadores constituyen puntos de referencia que permitirán compararlos con resultados reales de sus operaciones y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas. De no disponer la entidad de indicadores de gestión, y tratándose de una primera auditoría de gestión, se utilizarán indicadores básicos.

Para verificar la efectividad de las actividades por medio de los indicadores de gestión, se deberá tener presente la siguiente calificación:

Si el indicador es = 1, se cumplió la meta.

Si es <1 se hablaría de una pérdidas social al no cumplir con la meta establecida.

Si es >1 existe efectividad en la presentación del servicio.

3.3.3.1 Clases de indicadores de Gestión

Dentro de los indicadores de gestión podemos citar a los siguientes:

- De Economía
- De Eficiencia
- De Eficacia

3.3.4 Papeles de Trabajo

Los Papeles de Trabajo son documentos y cédulas obtenidos y preparados por el auditor que le permiten tener informaciones y pruebas de la Auditoría efectuada, así como las decisiones tomadas para formar su opinión. Su misión es ayudar en la planificación y realización de la Auditoría y en la supervisión y revisión de la misma y suministrar evidencias del trabajo llevado a cabo para argumentar su opinión.

Han de ser completos y detallados para que un auditor que este fuera del entorno y sin haber visto dicha Auditoría, sea capaz de averiguar a través de ellos las conclusiones obtenidas, deben estar redactados de forma que la información que contengan sea clara y concisa. Deberán facilitar de un vistazo una rápida evaluación del trabajo realizado.

Debe realizarse en el momento de realizar el trabajo, son de propiedad única del auditor que los tiene que custodiar y guardar su confidencialidad, sirven para enseñar a los jueces si el caso lo ameritara.

3.3.4.1 Objetivos

Los objetivos de importancia de los papeles de trabajo son:

1. En ellos el contador público respalda y fundamenta sus informes como son:
 - Dictamen.
 - Carta de Observaciones.

2. Sirven de fuente de información posterior a:

- Las autoridades
- Otro auditor que desee opinar sobre el trabajo realizado.
- El propio cliente o entidad auditada.

3. Con ellos se evidencia el trabajo realizado, su alcance, sus limitaciones y su oportunidad.

4. Sirven para comprobar que el Auditor realice un trabajo de calidad con profesionalismo.

5. Sirven de guía para la realización de futuras auditorías y como referencia para determinar la consistencia en la aplicación de los PCGA de un ejercicio a otro.

3.3.4.2 Elementos y características de los papeles de trabajo

Los papeles de trabajo deben ser claros y concisos respecto de la cuenta u operación a que se refieran, del trabajo desarrollado y de las conclusiones obtenidas; esto se logra estableciendo un mínimo de elementos que es conveniente tener en cuenta al elaborarlos; a continuación, se listan algunos de esos elementos que deben contener toda cédula de trabajo de auditoría:

3.3.5 Descripción de hallazgos

Los procesos, actividades y tareas que se encuentren afectados en la efectividad, economía y eficacia, constituyen los denominados hallazgos.

Al concluir con la evaluación de los procesos, se tendrá identificados plenamente los hallazgos significativos y se tendrá fundamentadas las conclusiones y recomendaciones que se va a proponer en el informe.

Los hallazgos deben ser comunicados en forma verbal durante el transcurso del examen, para obtener el punto de vista de los funcionarios de la empresa.

3.4 Fase IV Comunicación de Resultados

Se preparará un informe final, el mismo que revelará las deficiencias existentes y contendrá hallazgos positivos. En el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión de recursos de la entidad auditada.

Las tareas que se llevan a cabo en esta fase son:

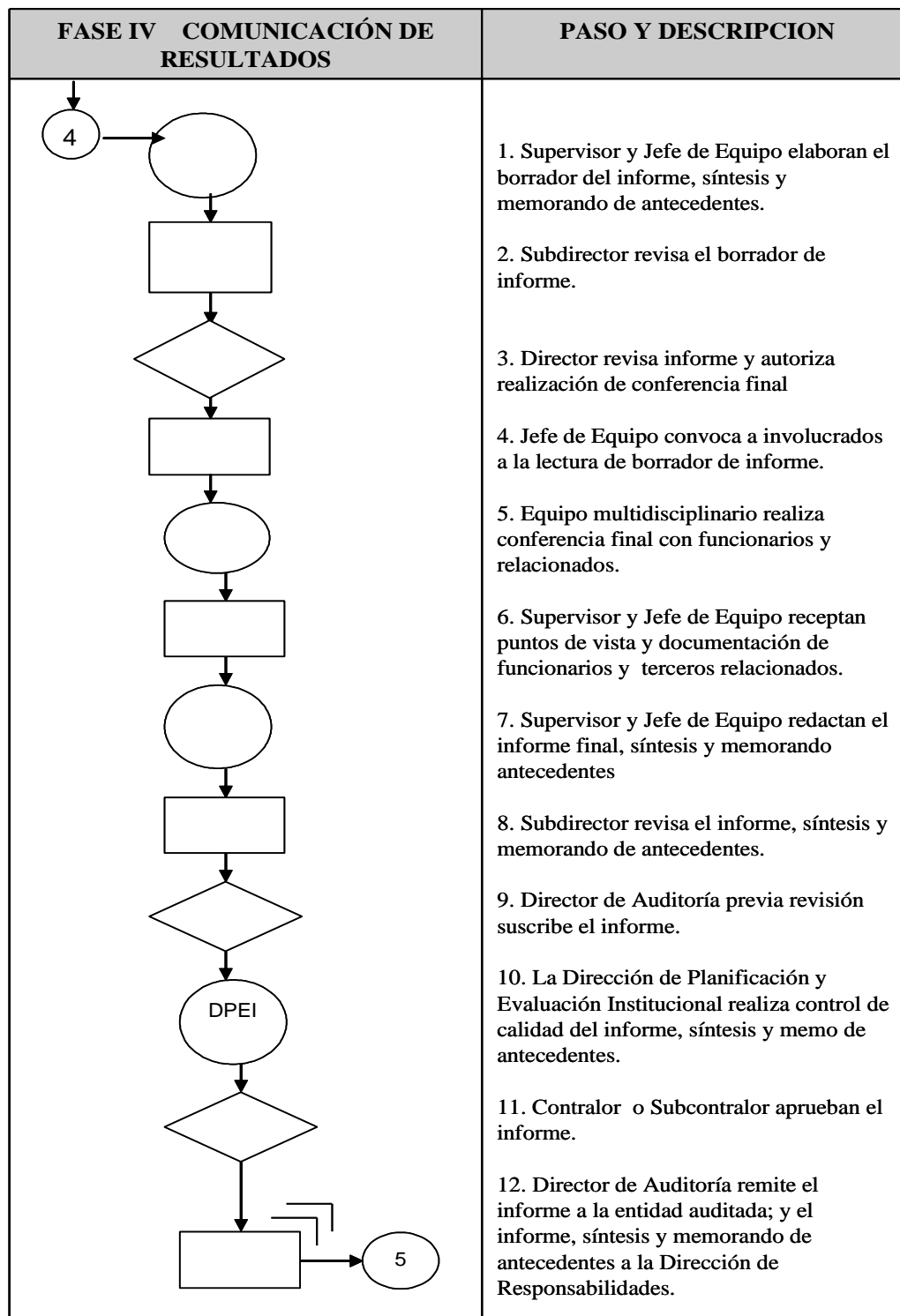
1. Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.
2. Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una Conferencia Final con los responsables de la gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

Como resultado de esta fase se obtendrá:

- Informe de Auditoría, síntesis del informe y memorando de antecedentes
- Acta de conferencia final de la lectura del informe de auditoría.

FLUJO DE ACTIVIDADES

FASE IV COMUNICACION DE RESULTADOS¹⁸



¹⁸ Manual de Auditoría de Gestión, Contraloría General del Estado

3.4.1. Carta de presentación del informe

La carta del informe sirve para presentar formalmente el informe, tiene que indicarse claramente la naturaleza y materia de la auditoría de gestión, señalando expresamente que no se intentó examinar los estados financieros.

En estos casos la carta sirve principalmente para presentar el informe, pero debe incluirse la información básica necesaria para comprender en términos generales la naturaleza y amplitud de la auditoría efectuada.

3.4.2. Preparación del informe

La comunicación oficial y formal de los resultados de la auditoría de gestión, se efectúa en un informe escrito en el cual el auditor presenta debidamente documentados dichos resultados, teniendo cuidado de que las expresiones sean efectivamente convincentes al lector de la importancia de los hallazgos, la razonabilidad de las conclusiones y la conveniencia de aceptar las recomendaciones.

El Informe constituye la etapa final del proceso de Auditoría, en el mismo se recogen todos los hallazgos detectados y el soporte documental para sustentar el dictamen emitido. Este Informe es escrito siempre para terceros que constituyen en estos casos los clientes, independientemente del tipo de Auditoría que se realice, de ahí la importancia concedida al mismo y a los requerimientos que debe cumplir.

3.4.2.1 Características del informe

El informe parte de los resúmenes de los temas y de las Actas de Notificación de los Resultados de Auditoría que se vayan elaborando y analizando con los auditados, respectivamente, en el transcurso de la auditoría.

A partir de las orientaciones del jefe de grupo y lo que se dispone en su Organización de la Auditoría, el auditor va preparando en el transcurso todas las memorias de cada uno de los Temas analizados, utilizando para ello los papeles de Trabajo que constituyen las Notas, la que debe confeccionarse inmediatamente después de concluido el análisis del tema con los dirigentes y

funcionarios correspondientes a la Unidad auditada, y de las cuales tomará la propuesta del informe final con los aspectos a considerar en cada tema.

La elaboración del informe final de auditoría es una de las fases más importante y compleja de la auditoría, por lo que requiere de extremo cuidado en su confección.

La capacidad y habilidad del auditor en la redacción del informe, son fundamentales para que este logre sus objetivos y cumpla con los propósitos de ofrecer los elementos que permitan al lector conocer, de forma fácil, los resultados del trabajo realizado por los auditores.

El estilo y forma de la redacción es muy propio de cada persona, por lo que es difícil establecer parámetros o reglas rígidas sobre esto, pero se puede citar algunos lineamientos importantes para que sea de fácil comprensión y entendimiento dentro de los cuales podemos citar:

- ✓ Evitar la repetición excesiva de vocablos.
- ✓ No utilizar siglas o abreviaturas que no hayan sido declaradas previamente, salvo que sean muy conocidas.
- ✓ No utilizar términos ofensivos o vulgares
- ✓ Utilizar palabras comunes y de uso generalizado.
- ✓ Redactar en forma impersonal.
- ✓ Utilizar adecuadamente los signos de puntuación.
- ✓ En la copia del informe que se archiva en el expediente de la auditoría, se debe señalar, al lado de cada hallazgo, las Referencias del Papel que lo originó dicho señalamiento.

3.5 Fase V Seguimiento

Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, se efectuará el correspondiente seguimiento a la implementación de las recomendaciones constantes en el informe de auditoría, las cuales deberán ser ejercidas por el personal de la auditoría interna.

Actividades a realizarse.

Los Auditores efectuarán el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas, en la entidad, con el siguiente propósito:

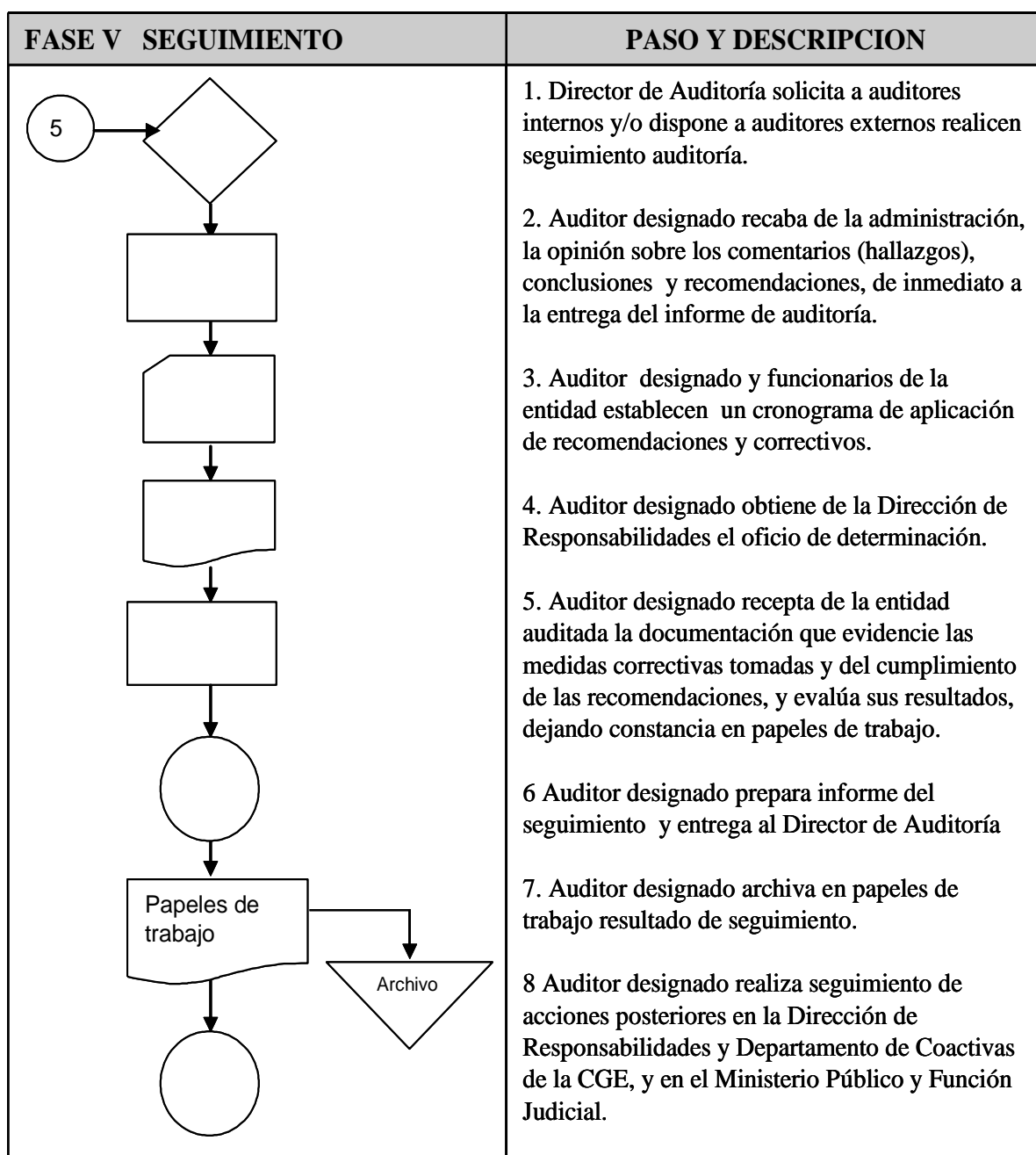
- a) Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe, efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría, después de uno o dos meses de haber recibido la entidad auditada el informe aprobado.
- b) De acuerdo al grado de deterioro de las 5 “E” y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una re comprobación luego de transcurridos entre uno y dos años de haberse concluido la auditoría.
- c) Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado, y comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.

Como resultado de esta fase se obtendrá:

- Documentación que evidencie el cumplimiento de las recomendaciones y probatoria de las acciones correctivas. (Cronograma de cumplimiento de aplicación de Recomendaciones).
- Comunicación de la determinación de responsabilidades.
- Papeles de trabajo relativas a la fase de seguimiento.

FLUJO DE ACTIVIDADES

FASE V SEGUIMIENTO¹⁹



¹⁹ Manual de Auditoría de Gestión, Contraloría General del Estado

CAPÍTULO IV

CASO PRÁCTICO

4. Diseño de una auditoría de gestión como herramienta de evaluación del cumplimiento de objetivos de la Dirección de Abastecimientos de la Fuerza Aérea caso práctico aviones A-37B y A-29B.
- 4.1 Desarrollo de la Propuesta.



FUERZA AÉREA ECUATORIANA

ORDEN DE TRABAJO No. IG-FAE-001-2010

Quito, 02 de septiembre de 2011

Ing. Wilmer Encalada
JEFE DE EQUIPO

Ing. Felipe Arévalo
SUPERVISOR DE EQUIPO

De mi consideración

De conformidad con el plan Anual de Actividades de la Inspectoría General de la Fuerza Aérea para el presente año, me permito informar a ustedes señores ingenieros, que han sido designados para realizar una Auditoría de Gestión a la Dirección de bajo su mando, con énfasis en los Aviones A-37B y A-29B, por el periodo comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2010, el objetivo es evaluar la eficiencia y eficacia de las operaciones de mencionado organismo.

De la presente disposición, agradeceré dar estricto cumplimiento y mantener informado al suscrito para los fines consiguientes.

Atentamente,
DIOS, PATRIA y LIBERTAD

Ing. Luis Toro
INSPECTOR GENERAL DE LA FUERZA AÉREA ECUATORIANA



FUERZA AÉREA ECUATORIANA

NOTIFICACIÓN INICIO AUDITORÍA No. IG-FAE-002-2010

Quito, 03 de septiembre de 2011

Víctor Aguirre M.
Crnl. EMT. Avc.
DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS FAE

De mi consideración

De conformidad con el plan Anual de Actividades de la Inspectoría General de la Fuerza Aérea para el presente año, me permito notificar a usted señor Coronel, que el Departamento de Auditoría Interna de la Inspectoría General de la FAE, iniciara una Auditoría de Gestión a la Dirección de bajo su mando, con énfasis en los Aviones A-37B y A-29B, por el periodo comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2010, el objetivo es evaluar la eficiencia y eficacia de las operaciones de mencionado organismo.

Por lo expuesto mucho agradeceré se preste todas las facilidades necesarias a los señores Ing. Wilmer Encalada JEFE DE EQUIPO e Ing. Felipe Arevalo SUPERVISOR DE EQUIPO que han sido designados como el equipo de Auditores para esta trabajo.

Atentamente,
DIOS, PATRIA y LIBERTAD

Ing. Luis Toro
INSPECTOR GENERAL DE LA FUERZA AÉREA ECUATORIANA



FUERZA AÉREA ECUATORIANA

NOTIFICACIÓN INICIO AUDITORÍA No. IG-FAE-002-2010

Quito, 28 de septiembre de 2011

Ing. Felipe Arévalo
SUPERVISOR EQUIPO AUDITORÍA
Presente.-

De mi consideración

Por medio del presente me permito remitir a usted señor Supervisor, el informe de Visita Previa realizada a la Dirección de Abastecimientos FAE, con énfasis en los Aviones A-37B y A-29B, que se realizó los días 04, 05, 06 de septiembre de 2011, en el que se adjunta la información recabada para el inicio de la Auditoría respectiva.

Atentamente,
DIOS, PATRIA y LIBERTAD

Ing. Wilmer Encalada L.
JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA



FUERZA AÉREA ECUATORIANA

INFORME DE VISITA PREVIA

1.- Nombre de la Entidad

Dirección de Abastecimientos FAE

2.- Dirección

Calle La Exposición S4-71 Sector la Recoleta Quito-Ecuador

3.-Teléfono

022-583-037

4.-Jefes Responsables

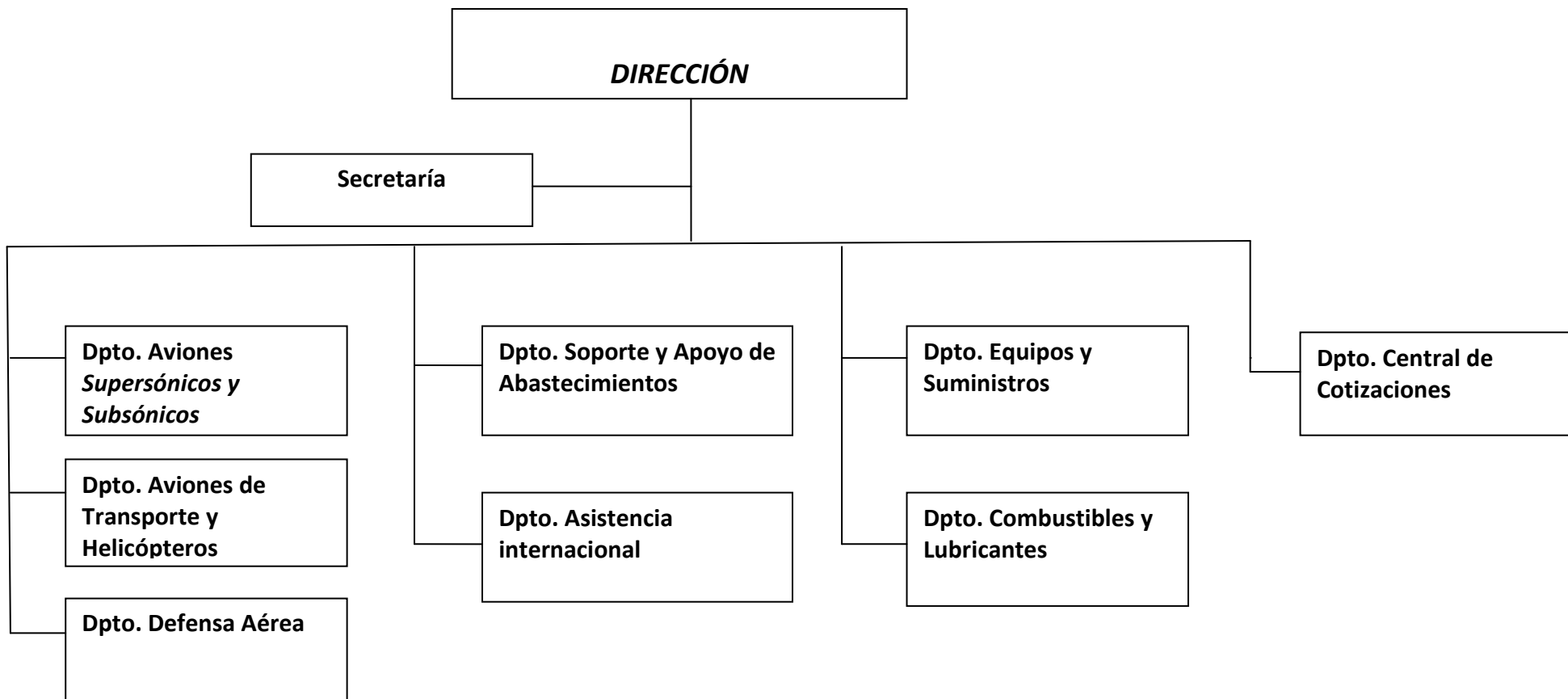
Crnl. Víctor Aguirre M. **DIRECTOR DE ABASTECIMIENTOS**

Cptn. Aníbal Bueno L. **JEFE DPTO. DE PLANIFICACIÓN**

Sgop. Roberto López E. **ADMINISTRADOR AVIONES A-37B y A-29B**

5.-Organigrama Estructural

DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS FAE
ORGANICO ESTRUCTURAL²⁰



²⁰ Manual de Abastecimientos FAE 67-1

6.- Información General de la Dirección de Abastecimientos

MISIÓN

“En la Fuerza Aérea Ecuatoriana, la misión de Abastecimientos es mantener un sistema seguro, capaz de cubrir las diferentes necesidades de aquellos a que apoya, actuando con flexibilidad, oportunidad, precisión, economía y seguridad. Es decir la misión del sistema consiste en entregar el material necesario, en el lugar adecuado, en el momento oportuno y en la cantidad precisa, para que las operaciones aeronáuticas se realicen a cabalidad.”

VISIÓN

“Ser una especialidad cuyo trabajo es la obtención de recursos con elevadísimos estándares de tiempo de respuesta cumpliendo con la legislación de contratación pública y superando las expectativas del cliente.”

OBJETIVOS

Objetivo principal

- Prever y proveer bienes obras y servicios en el ámbito de la gestión estratégica de abastecimientos en forma permanente, mediante la edición, ejecución de la obtención y administración de bienes, para que la FAE asegure la tenencia efectiva, porque se precisa una disponibilidad inmediata de sus requerimientos.

Objetivos específicos

- Asegurar la correcta y completa identificación de cada línea de artículo, tramitados para su obtención.
- Realizar la obtención de los bienes, obras y servicios de acuerdo a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento General.

- Asegurar el movimiento controlado del inventario propiedad de la FAE.
- Garantizar la adecuada responsabilidad de custodia de los bienes de la FAE.
- Realizar las adquisiciones observando todos los aspectos necesarios para adquirir los materiales más idóneos para el usuario.
- Buscar y mantener proveedores que cumplan con todas las regulaciones y estándares necesarios para comercializar material de aviación y de otras áreas.
- Tener un sistema de distribución eficaz contando con medios logísticos adecuados que suministren a tiempo a los usuarios sus requerimientos.

7.- INFORMACIÓN FINANCIERA

Las actividades de la Dirección de Abastecimientos FAE son financiadas por el del Ministerio de Finanzas a través del Ministerio de Defensa en dos asignaciones las cuales son:

- POA (Plan Operativo Anual).
- Sostenimiento Operacional.

8.- PRINCIPALES FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.

FORTALEZAS

- Personal capacitado
- Ambiente idóneo para desarrollar el trabajo.
- Tecnología disponible para el desarrollo del trabajo.

OPORTUNIDADES

- Capacitación en el Exterior.
- Credibilidad de la Ciudadanía.
- Apoyo de países aliados.

DEBILIDADES

- Deficiencia de personal.
- Deficiente presupuesto para atender los requerimientos.
- Constantes cambios en las autoridades de turno.
- En un 80% equipo aeronáutico esta desactualizado.
- Inestabilidad laboral.


AMENAZAS


- Inestabilidad política.
- Confrontaciones bélicas con otros países o grupos insurgentes.
- Constantes cambios en las leyes que rigen las contrataciones en el país.
- Deficiencia en el Presupuesto General del Estado.
- Catástrofes Naturales.
- Accidentes Aéreos.

Atentamente,

Ing. Wilmer Encalada
JEFE DEL EQUIPO DE AUDITORÍA

EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL CONTROL INTERNO

 FUERZA AEREA ECUATORIANA				
EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL CONTROL INTERNO CUESTIONARIO		ESTRUCTURA GESTIÓN INSTITUCIONAL		
NOMBRE PERSONAL ENTREVISTADO DEL CLIENTE:				
PREGUNTA	RESPUESTAS			
	No aplica	SI	NO	COMENTARIOS
1. ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la Dirección de Abastecimientos FAE?		X		
2. ¿Conoce las Normas, Reglamentos, Instructivos así como los procedimientos operativos normales de la Dirección?		X		
3. ¿Se aplican indicadores para medir resultados y evaluar la gestión en términos de eficiencia y eficacia?			X	
4. ¿A fin de medir la calidad, grado y oportunidad del servicio que la FAE brinda a la comunidad, se realizan encuestas, entrevistas para saber la aceptación de la comunidad?			X	No se realizan este tipo de encuestas.
5. ¿Participa el personal en la elaboración del PAPP (Plan Anual de Política Pública).			X	En este trabajo participan solo Jefes Departamentales.
6. ¿Conoce el FODA de la Dirección?		X		
7. ¿Se cuenta con mecanismos que supervisen el cumplimiento de las tareas asignadas?		X		
8. ¿Se encuentran claramente definidas las funciones y actividades que deben realizar cada una de las personas que laboran en la Dirección?			X	Por los constantes cambios en el mando y leyes de contratación del país no están
Preparado por: WE	Fecha:		Fecha:	
Revisión del senior: RL	Fecha:		Fecha:	

 FUERZA AEREA ECUATORIANA		
MATRIZ DE PONDERACIÓN		
PREGUNTA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1. ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la Dirección de Abastecimientos FAE?	10	9
2. ¿Conoce las Normas, Reglamentos, Instructivos así como los procedimientos operativos normales de la Dirección?	10	8
3. ¿Se aplican indicadores para medir resultados y evaluar la gestión en términos de eficiencia y eficacia?	10	1
4. ¿A fin de medir la calidad, grado y oportunidad del servicio que la FAE brinda a la comunidad, se realizan encuestas, entrevistas para saber la aceptación de la comunidad/?	10	1
5. ¿Participa el personal en la elaboración del PAPP (Plan Anual de Política Pública).	10	3
6. ¿Conoce el FODA de la Dirección?	10	9
7. ¿Se cuenta con mecanismos que supervisen el cumplimiento de las tareas asignadas?	10	6
8. ¿Se encuentran claramente definidas las funciones y actividades que deben realizar cada una de las personas que laboran en la Dirección?	10	3
TOTALES	80	40

FORMULA

PT = Ponderación Total
CT = Coeficiente Total
CP = Confianza Ponderada

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CP = \frac{40 \times 100}{80}$$

$$CP = 50$$

DETERMINACION DEL NIVEL DE RIESGO –
CONFIANZA

CONFIANZA

	BAJO	MODERADO	ALTO
Confianza	15 a 50%	51% a 75%	76% a 100%
Riesgo	Alto	Moderado	Bajo

Riesgo Moderado – Confianza Moderada



FUERZA AÉREA ECUATORIANA

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

Entidad: Dirección de Abastecimientos FAE

Auditoría de Gestión al cumplimiento de objetivos de la Dirección de Abastecimientos FAE, caso específico aviones A-37B y A-29B.

Período: 01-01-2010
al
31-12-2010

Preparado por: (Jefe de Equipo)

Fecha: 08 de agosto de 2010

Revisado por: (Supervisor)

Fecha: 15 de agosto de 2010

6. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA

- Informe Largo de Auditoría,
- Memorando de Antecedentes; y,
- Síntesis del Informe:

FECHA DE INTERVENCIÓN

Fecha estimada

- Orden de Trabajo

2 de Septiembre de 2011.

- Inicio del trabajo en el campo

3 de Septiembre de 2011.

- Finalización del trabajo en el campo

28 de Septiembre de 2011

- Discusión del borrador del informe con funcionarios

20 de Octubre de 2011

- Presentación del informe a la Dirección

25 de Octubre de 2011

- Emisión del informe final de auditoría

30 de Octubre de 2011

3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

(Nombres)

- Supervisor

Ing. Felipe Arévalo

- Jefe de Equipo

Wilmer Encalada

4. DÍAS PRESUPUESTADOS

- 60 Días laborables, distribuidos en las siguientes fases:

- FASE I, Conocimiento Preliminar **5 días**
- FASE II, Planificación **10 días**
- FASE III, Ejecución **35 días**
- FASE IV, Comunicación de Resultados **10 días**
- FASE V, Seguimiento **1 días**

5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES

Recursos Materiales

ORD.	DETALLE	CANTIDAD	U/E
1	Esferos	12	EA
2	Lapices	12	EA
3	Cuadernos	6	EA
4	Resaltadores	12	EA
5	Flash Memori	6	EA
6	Borradores	6	EA
7	Papel Bond	2	RS
8	Toner Impresora	1	EA

Recursos Financieros

Fecha	No. de días	Valor
Del 01 al 30 de septiembre de 2011	30	550,00
Del 01 al 31 de Octubre de 2011	30	600,00
TOTAL		1150,00

6.- ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

6.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA ENTIDAD

La Dirección de Abastecimientos dentro de la Fuerza Aérea Ecuatoriana es responsable de la planificación, determinación y obtención de los requerimientos logísticos para que la misma cuente con todos los recursos materiales que le permita cumplir a cabalidad su honorable misión.

El personal que integra Abastecimientos se encuentra, militar, técnica y profesionalmente preparado para ejecutar transacciones comerciales a nivel nacional e internacional, así como también son celosos custodios de los recursos materiales que la FAE, ha depositado en sus manos.

- MISIÓN

Mantener un sistema seguro, capaz de cubrir las diferentes necesidades de aquellos a que apoya, actuando con flexibilidad, oportunidad, precisión, economía y seguridad. Es decir la misión del sistema consiste en entregar el material necesario, en el lugar adecuado, en el momento oportuno y en la cantidad precisa, para que las operaciones aeronáuticas se realicen a cabalidad.

- VISIÓN

“Ser una especialidad cuyo trabajo es la obtención de recursos con elevadísimos estándares de tiempo de respuesta cumpliendo con la legislación de contratación pública y superando las expectativas del cliente.”

- POLÍTICAS

- a. Tramitar las adquisiciones de material de aviación, en los mejores términos y condiciones del mercado aeronáutico.
- b. Tramitar las reparaciones de material de aviación, en los mejores términos y condiciones del mercado aeronáutico.
- c. Controlar y distribuir el presupuesto asignado a cada uno de los programas.
- d. Participar en la elaboración de los presupuestos anuales.
- e. Tramitar las órdenes de compra oportunamente, para evitar cuentas pendientes de la Institución.
- f. Tramitar los pagos por adquisiciones y reparaciones, una vez recibido el bien o servicio.
- g. Utilizar la tecnología de información en beneficio de los procesos administrativos de la Dirección.

OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN

- Asegurar la correcta y completa identificación de cada línea de artículo, tramitados para su obtención.
- Realizar la obtención de los bienes, obras y servicios de acuerdo a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento General.
- Asegurar el movimiento controlado del inventario propiedad de la FAE.
- Garantizar la adecuada responsabilidad de custodia de los bienes de la FAE.
- Realizar las adquisiciones observando todos los aspectos necesarios para

adquirir los materiales más idóneos para el usuario.

- Buscar y mantener proveedores que cumplan con todas las regulaciones y estándares necesarios para comercializar material de aviación y de otras áreas.
- Tener un sistema de distribución eficaz contando con medios logísticos adecuados que suministren a tiempo a los usuarios sus requerimientos.

COMPONENTES A AUDITAR:

El componente que se ha seleccionado para la ejecución de la presente auditoría es el Departamento Aviones Supersónicos y Subsónicos, específicamente los aviones A-37B y A-29B.

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE ABASTECIMIENTOS

La Dirección de Abastecimientos está estructurada de la siguiente manera.

6.2 ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

Auditoría de Gestión orientada a evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos utilizados para la adquisiciones de Partes y Repuestos utilizados por las aeronaves pertenecientes a la Fuerza Aérea Ecuatoriana, así como la efectividad y satisfacción de los usuarios en la atención de los mismos.

6.3 OBJETIVO DE LA AUDITORÍA:

6.3.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar la eficiencia y eficacia de las operaciones del Departamento Aviones Supersónicos y Subsónicos, específicamente de los aviones A-37B y A-29B, verificando el cumplimiento de los objetivos, leyes, normas y reglamentos, optimizando el uso adecuado de los recursos económicos asignados.

6.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE

- Evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la Dirección de Abastecimientos FAE.
- Verificar los procedimientos aplicados para la selección y adjudicación
- Verificar los procedimientos de Cotización de Proveedores
- Verificar los procedimientos aplicados en la recepción y entrega de las adquisiciones.
- Verificación física del destino y uso de las partes y repuestos
- Verificar que las adquisiciones estén debidamente justificados y con la documentación de soporte.

6.4 ALCANCE PROGRAMA DE LA AUDITORÍA:

La Auditoría de gestión evaluara el cumplimiento de objetivos de la Dirección de Abastecimientos FAE, específicamente los aviones A-37B y A-29B. realizado por la FAE, por el período comprendido entre el 01 de enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010.

6.5 INDICADORES DE GESTIÓN:

- Indicadores de eficacia:

N.º de personas que conocen la visión
Total de encuetados

N.º de personas que conocen los objetivos y estrategias
Total de encuetados

N.º de personas que conocen reglamentos, instructivos y normativa legal
Total de encuetados

- Indicadores de eficiencia de los proveedores:

Proveedores ofertantes
Total de proveedores

Asistencia técnicas recibidas
Asistencias técnicas solicitadas

- Indicadores de eficiencia en las adquisiciones

Monto de las adquisiciones
Presupuesto Asignado

Cantidad de pedidos atendidos
Cantidad de pedidos realizados

Cantidad de líneas de artículos comprados que reúnen los estándares exigidos
Cantidad de líneas de artículos atendidos

Cantidad de artículos recibidos
Cantidad de artículos recibidos en las fechas programas

Cantidad de artículos atendidos e ingresados 2010
Pedidos con orden de compra Cantidad de artículos recibidos en las fechas programas

Cantidad de pedidos atendidos e ingresados 2010
Cantidad de materiales con Orden compra 2010

Cant. de pedidos atendidos e ingresados 2010 atendidos
Cantidad de materiales con Orden compra 2010

Cant. de pedidos atendidos e ingresados 2010 utilizado por el usuario
Cantidad de pedidos 2010

Horas de vuelo perdidas por falta de partes y repuestos
Horas anuales de vuelo planificadas

6.6 RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.

- No existe una base de datos actualizada de las adquisiciones realizadas de partes y repuestos aeronáuticos que permitan contar con precios referenciales.
- Existen constante cambios en los procedimientos para la adquisición de materiales.
- No existe el presupuesto necesario para la atender los requerimientos de los usuarios.
- No se cumplen los plazos de entrega ofrecidos por los proveedores.
- No se entrega las funciones por escrito

6.7 CALIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO DE AUDITORÍA

El resultado obtenido, luego de procesar la información permitió evidenciar la falta de aplicación de indicadores que permitan medir la calidad, eficiencia y eficacia en la atención de los requerimientos de los usuarios hacia la Dirección de Abastecimientos FAE.

6.9 TRABAJO A REALIZAR POR EL EQUIPO DE AUDITORES:

PERSONAL	DIAS LAB.	RESPONSABIIDAD
Auditor Supervisor	12	Orientar y revisar que los programas de trabajo y la ejecución de sus procedimientos, estén orientados a evaluar las áreas clave, para que permitan validar el enfoque de la auditoría. Elaborar las hojas de supervisión
Jefe del Equipo	40	Preparar y distribuir y ejecutar los programas de trabajo, Revisar las actividades de los operativos, comunicar los resultados y elaborar el informe de la auditoría.

7.1 AUDITORES INTERNOS NO				
7.2 OTROS PROFESIONALES NO				
7.3 OTRA COLABORACIÓN NO				
8. OTROS ASPECTOS <ul style="list-style-type: none"> • Se anexa programas de trabajo. • El archivo permanente fue creado y organizado en la presente auditoría de gestión. • El presente plan de trabajo fue elaborado a base del conocimiento de la entidad y de la información obtenida en la Fase de “Conocimiento Preliminar”. 				
9. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD DE LA PLANIFICACION NOTA: Suscriben el Supervisor y Jefe de Equipo <table> <tr> <td> _____ Ing. Felipe Arévalo SUPERVISOR FECHA: </td> <td> _____ Wilmer Encalada JEFE DE EQUIPO FECHA: </td> </tr> </table>			_____ Ing. Felipe Arévalo SUPERVISOR FECHA:	_____ Wilmer Encalada JEFE DE EQUIPO FECHA:
_____ Ing. Felipe Arévalo SUPERVISOR FECHA:	_____ Wilmer Encalada JEFE DE EQUIPO FECHA:			
FIRMAS DE APROBACION DE LA PLANIFICACION NOTA: Suscriben el Director o Jefe de la Unidad de Auditoría <div style="text-align: center;"> _____ DIRECTOR FECHA: </div>				



FUERZA AÉREA ECUATORIANA

PROGRAMA DE TRABAJO

Entidad: Fuerza Aérea Ecuatoriana

Auditoría de Gestión a la: Dirección de Abastecimientos FAE.

Periodo del Examen: 01-ene-2010 al 31-dic-2010

Responsables: Auditor Supervisor

Ing. Felipe Arévalo (FA)

Auditor Jefe de Equipo

Ing. Wilmer Encalada (WE)

Componente:

Departamento Aviones Supersónicos y Subsónicos, específicamente los aviones A-37B y A-29B.

Clave:

0.1 1 / 2

OBJETIVO

Evaluar la eficiencia y eficacia de las operaciones realizadas de la Dirección de Abastecimientos FAE.

No	PROCEDIMIENTOS	Ref.	Elabora do por	Fecha
01	Evalúe el control interno del área de operaciones mediante un cuestionario	0.1-A1	WE	04-sept-2011
02	Elabore un papel de trabajo y realice un análisis de gestión aplicando los respectivos indicadores para evaluar la eficacia del componente	0.1-A2	WE FA	08-sept-2011
03	Obtenga un detalle de la situación de los pedidos realizados por el usuario y los atendidos por la Dirección de Abastecimientos FAE, aplique indicadores para evaluar la eficacia y eficiencia en su desenvolvimiento.	0.1-A3	WE FA	12-sept-2011
04	Obtenga un papel de trabajo y evalúe la incidencia de las partes y repuestos en la operación por horas de vuelo de las aeronaves.	0.1-A4	WE FA	16-sept-2011

ELABORADO POR: Wilmer Encalada <u>Jefe de Equipo</u>	REVISADO POR: Felipe Arévalo <u>Supervisor de</u> <u>Equipo</u>
FECHA: 2010/09/03	FECHA: 2010/09/03



FUERZA AÉREA ECUATORIANA

MATRIZ DE PONDERACIÓN

PREGUNTA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1. ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la Dirección de Abastecimientos FAE?	10	9
2. ¿Conoce las Normas, Reglamentos, Instructivos así como los procedimientos operativos normales de la Dirección?	10	8
3. ¿Se aplican indicadores para medir resultados y evaluar la gestión en términos de eficiencia y eficacia?	10	1
4. ¿A fin de medir la calidad, grado y oportunidad del servicio que la FAE brinda a la comunidad, se realiza encuestas, entrevistas para saber la aceptación de la comunidad/?	10	1
5. ¿Participa el personal en la elaboración del PAPP (Plan Anual de Política Pública).	10	3
6. ¿Conoce el FODA de la Dirección?	10	9
7. ¿Se cuenta con mecanismos que supervisen el cumplimiento de las tareas asignadas?	10	6
8. ¿Se encuentran claramente definidas las funciones y actividades que deben realizar cada una de las personas que laboran en la Dirección?	10	3
TOTALES	80	40



FUERZA AÉREA ECUATORIANA

Clave:

0.1-A.1 1/5

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS DE LA FUERZA AÉREA CASO PRÁCTICO AVIONES A-37B Y A-29B

Periodo del Examen: 01-ene-2010 al 31-dic-2010

EVALUACIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y NORMATIVA LEGAL DE LA DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS

INDICADORES DE EFICACIA

No.	PREGUNTAS	TOTAL ENC.	RESPUESTAS			INDICADOR	RELACION	PONDERACIÓN	COMENTARIOS
			SI	NO	N/A				
1	Conoce usted la misión y visión de la Dirección de Abastecimientos FAE.	35	15	20		N.º de personas que conocen la visión / Total encuestados	$15 / 35 = 0,42$	42=%	Según el análisis realizado mediante el indicador propuesto nos indica que el 42% del personal que labora en la Dirección de Abastecimientos no conoce los lineamientos haciéndose necesario intensificar la difusión de estos

Clave:

0.1-A.1 2/5

									aspectos hasta que todas las personas tengan conocimiento de lo que se persigue.
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

No.	PREGUNTAS	TOTAL ENC.	RESPUESTAS			INDICADOR	RELACION	PONDERACION	COMENTARIOS
			SI	NO	N/A				
2	Conoce usted los objetivos y estrategias de la Dirección?	35	16	19		N.º de personas que conocen los objetivos y estrategias / Total encuestados	16 / 35 = 0,45	45=%	Según el análisis realizado nos indica que el 45% del personal que labora en la Dirección de Abastecimientos no conoce los objetivos y estrategias haciéndose necesario intensificar la difusión de estos aspectos hasta que todas las personas tengan conocimiento de lo que se persigue.
3	Conoce las normas, reglamentos, instructivos y	35	13	22		N.º de personas	13 / 35 = 0,37	37=%	Según el análisis realizado nos indica que el 37% del personal

Clave:

0.1-A.1 3/5

	la demás normativa legal con la que funciona la Dirección de Abastecimientos FAE.					que conocen reglamentos , instructivos y normativa legal/ Total encuestados			que labora en la Dirección de Abastecimientos no conoce la normativa legal haciéndose necesario intensificar la difusión de estos aspectos hasta que todas las personas tengan conocimiento de lo que se persigue.
ELABORADO POR: Wilmer Encalada						REVISADO POR: Felipe Arévalo			
<u>Jefe de Equipo</u>						<u>Supervisor de Equipo</u>			



FUERZA AÉREA ECUATORIANA

Clave:

0.1-A.1 4/5

HOJA DE HALLAZGOS

Entidad: Fuerza Aérea Ecuatoriana

Auditoría de Gestión a la: Dirección de
Abastecimientos FAE.

Periodo del Examen: 01-ene-2010 al 31-dic-2010

Componente:

Departamento Aviones
Supersónicos y
Subsónicos,
específicamente los
aviones A-37B y A-29B.

EVALUACIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y NORMATIVA LEGAL DE LA DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS

Condición	Se entrevisto a 35 personas que se desempeñan dentro de la Dirección de Abastecimientos de los cuales 15 afirman conocer la misión y visión de la Dirección lo que representa un 42%, 16 afirman conocer los objetivos y estrategias de la Dirección lo que representa un 45%, 13 afirman conocer las normas, reglamentos, instructivos y la demás normativa legal con la que funciona la Dirección de Abastecimientos.
Criterio	El conocimiento de la misión, visión, objetivos, estrategias y normativa legal, de toda institución es el pilar fundamental que rigüe a la misma, aspectos que deben tener conocimiento cabal todos y cada uno de los empleados así como los directivos de la institución, con lo que se logrará que todos trabajen en función de los mismos objetivos.
Causa	La causa por la que no se ha podido llegar a que toda la población de empleados tengan conocimiento de estos lineamientos, radica en la rotación existente del personal que

	existe, así como la falta de un mecanismo idóneo para su difusión.
Efecto	El efecto que ocasiona esto es que gran parte del personal de la Dirección de Abastecimientos no se identifican con la organización, lo que reduce sus niveles de compromiso con la misma y repercute negativamente en sus niveles de eficiencia y eficacia.
Conclusión	La Dirección de Abastecimientos, tiene definida su misión visión y objetivos, sin embargo no se han obtenido los efectos motivadores esperados, lo que reduce los niveles de compromiso, eficiencia y eficacia de sus servidores.
Recomendación	Impulsar la realización de talleres en los que se evalúe y se actualice la misión, visión y objetivos para de esta manera poder llegar a todo el personal de la dirección. Al personal que llega con el pase de otros repartos hacerles una inducción sobre estos tópicos, de tal manera que tengan conocimiento del norte a seguir dentro de la Dirección.
ELABORADO POR: Wilmer Encalada <u>Jefe de Equipo</u>	REVISADO POR: Felipe Arévalo <u>Supervisor de Equipo</u>
FECHA: 2011/09/03	FECHA: 2011/09/03



FUERZA AÉREA ECUATORIANA

Clave:

0.1-A.2 1/18

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS DE LA FUERZA AÉREA CASO PRÁCTICO AVIONES A-37B Y A-29B

Periodo del Examen: 01-ene-2010 al 31-dic-2010

EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS DE GESTIÓN APLICANDO LOS RESPECTIVOS INDICADORES PARA EVALUAR LA EFICACIA DEL COMPONENTE DE LA DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS

INDICADORES DE EFICIENCIA

No.	OBJETIVO DEL INDICADOR	PROVEE. OFERTANTES	TOTAL PROVEEDORES	INDICADOR	RELACION	PONDERACION	COMENTARIOS
1	Determinar la cantidad de proveedores que ofertan los materiales aplicables a los aviones A-29B y A-37B.	17	85	Proveedores ofertantes / Total de proveedores	$17 / 85 = 0,20$	20%	Según el análisis realizado nos indica que el 20% de los proveedores ofertan materiales para las aeronaves A-29B y A-37B del total de 85 que se tiene como base de datos.



FUERZA AÉREA ECUATORIANA

Clave:

0.1-A.2 2/ 18

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS DE LA FUERZA AÉREA CASO PRÁCTICO AVIONES A-37B Y A-29B

Periodo del Examen: 01-ene-2010 al 31-dic-2010

EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS DE GESTIÓN APLICANDO LOS RESPECTIVOS INDICADORES PARA EVALUAR LA EFICACIA DEL COMPONENTE DE LA DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS

INDICADORES DE EFICIENCIA

No.	OBJETIVO DEL INDICADOR	ASISTENCIAS TÉCNICAS RECIBIDAS	ASISTENCIAS TÉCNICAS SOLICITADAS	INDICADOR	RELACION	PONDERACION	COMENTARIOS
1	Determinar la cantidad de garantías técnicas recibidas por parte de los proveedores.	2	2	Asistencias técnicas recibidas / Asistencias técnicas solicitadas	$2 / 2 = 1,00$	100%	Según el análisis realizado nos indica que el 100% de las solicitudes de garantía técnica han sido atendidas satisfactoriamente por los proveedores de las partes y repuestos para los aviones A-29B y A-37B.



FUERZA AÉREA ECUATORIANA

Clave:

0.1-A.2 3/ 18

HOJA DE HALLAZGOS

Entidad: Fuerza Aérea Ecuatoriana

Auditoría de Gestión a la: Dirección de Abastecimientos
FAE.

Periodo del Examen: 01-ene-2010 al 31-dic-2010

Componente:

Departamento Aviones
Supersónicos y
Subsónicos,
específicamente los
aviones A-37B y A-29B.

EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES DE EFICACIA DE LOS PROVEEDORES DE PARTES Y REPUESTOS APLICABLES A LOS AVIONES A-29B y A-37B

Condición

En la base de datos del centro de cotizaciones, departamento que es parte de la Dirección de Abastecimientos se cuenta con 85 proveedores de partes y repuestos para las aeronaves de la FAE, dentro de las cuales el 20% esto quiere decir 17 son las que ofertaron los materiales aplicables a los aviones A-29B y A-37B. Estos proveedores en aproximadamente el 100% están radicados en el exterior del país, principalmente en los EE.UU, razón por la cual la FAE cuenta con una Oficina Logística en Miami, que facilita la negociación y todo lo que implica la Logística de materiales de aviación, para el país.

El hecho de que la mayoría de proveedores son extranjeros, facilitan los posibles reclamos de garantía técnica, que se realizan ya que los fabricantes de estas partes se encuentran en los países de origen de los proveedores, es así que el 100% de las garantías solicitadas han sido atendidas a satisfacción.

Criterio

El tener una base de datos de proveedores debidamente calificados y confiables, garantiza que las partes y repuestos sean seguros para su utilización en aviación, ya que los certificados que se exige deben demostrar que su procedencia

	sea idónea.	
Causa	La causa por la que el universo de proveedores no puedan ofertar todos los materiales para los aviones A-29B y A-37B, radica en que estos se especializan en cierto tipo de aeronaves, además que ha algunos se les complica ofertar por tener obtener la autorización por parte del fabricante de distribuidores autorizados de ciertas partes.	
Efecto	El efecto que ocasiona esto es que se tengan pocos proveedores de las partes y repuestos para estos tipos de aviones, a veces inclusive limitándose solo al fabricante que en algunas ocasiones funciona como un monopolio, encareciendo los materiales de manera significativa.	
Conclusión	La Dirección de Abastecimientos, hasta la presente ha soportado la demanda de partes y repuestos del usuario con los proveedores que tiene en su base de datos, el cual es limitado frente al universo de proveedores existentes en el mundo de la aviación esto se da principalmente por los términos de negociación que requieren estas compañías, las cuales no pueden ser aceptadas por la FAE.	
Recomendación	Impulsar la investigación de nuevos proveedores para alimentar la base de datos existente, lo que permitirá tener más opciones para realizar la compra de materiales para mantener la operación de las aeronaves, esta investigación deberá ser realizada inclusive con visitas a las compañías con el fin de evitar empresas fantasmas. Realizar la suscripción a buscadores de partes de aviación.	
ELABORADO POR: Wilmer Encalada <u>Jefe de Equipo</u>		REVISADO POR: Felipe Arévalo <u>Supervisor de Equipo</u>
FECHA: 2011/09/03		FECHA: 2011/09/03



FUERZA AÉREA ECUATORIANA

Clave:

0.1-A.2 5/ 18

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS DE LA FUERZA AÉREA CASO
PRÁCTICO AVIONES A-37B Y A-29B

Periodo del Examen: 01-ene-2010 al 31-dic-2010

EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS DE GESTIÓN APLICANDO LOS RESPECTIVOS INDICADORES PARA EVALUAR LA EFICACIA DEL
COMPONENTE DE LA DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS

INDICADORES DE EFICIENCIA EN LAS ADQUISICIONES

No.	OBJETIVO DEL INDICADOR	PRESUPU ESTO ASIGANDO	MONTO DE LAS ADQUISIO NES	INDICADOR	RELACIO N	PONDE RACION	COMENTARIOS
1	Determinar el monto de las adquisiciones realizadas para los aviones A-37B y A-29B.	648.194,38	648.194,38	Monto de las adquisiciones / Presupuesto asignado	648.194,38 / 648.194,38	100%	Según el análisis realizado mediante el indicador propuesto nos indica que del 100% del presupuesto asignado para la operación de los aviones A-29B y A-37B fue utilizado, cabe indicar que no existe un presupuesto

Clave:

0.1-A.2 6/18

							anual fijo para la adquisición de partes y repuestos ya que el estado asigna dinero de acuerdo a la disponibilidad de fondos que tenga, lo que imposibilita una planificación eficiente y eficaz.
--	--	--	--	--	--	--	---



FUERZA AÉREA ECUATORIANA

Clave:

0.1-A.2 7/ 18

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS DE LA FUERZA AÉREA CASO PRÁCTICO AVIONES A-37B Y A-29B

Periodo del Examen: 01-ene-2010 al 31-dic-2010

EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS DE GESTIÓN APLICANDO LOS RESPECTIVOS INDICADORES PARA EVALUAR LA EFICACIA DEL COMPONENTE DE LA DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS

INDICADORES DE EFICIENCIA EN LAS ADQUISICIONES

No.	OBJETIVO DEL INDICADOR	PEDIDOS REALIZADOS	PEDIDOS ATENDIDOS	INDICADOR	RELACION	PONDERACION	COMENTARIOS
1	Determinar la cantidad de pedidos atendidos frente a los pedidos por el usuario	343	173	Pedido Atendidos / Pedidos Realizados	173 / 343	50%	El indicador señalado para el efecto nos indica que la Dirección de Abastecimientos ha podido atender solo el 50% de los pedidos realizados por el usuario, ocasionando problemas en la disponibilidad de las aeronaves. Esta

Clave:

0.1-A.2 8/18

							situación se da por la falta de presupuesto para realizar la adquisición de partes y repuestos.
--	--	--	--	--	--	--	---



FUERZA AÉREA ECUATORIANA

Clave:

0.1-A.2 9/18

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS DE LA FUERZA AÉREA CASO PRÁCTICO AVIONES A-37B Y A-29B

Periodo del Examen: 01-ene-2010 al 31-dic-2010

EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS DE GESTIÓN APLICANDO LOS RESPECTIVOS INDICADORES PARA EVALUAR LA EFICACIA DEL COMPONENTE DE LA DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS

INDICADORES DE EFICIENCIA EN LAS ADQUISICIONES

No.	OBJETIVO DEL INDICADOR	PEDIDOS ATENDIDOS CON ESTÁNDARES	PEDIDOS ATENDIDOS	INDICADOR	RELACION	PONDERACION	COMENTARIOS
1	Determinar los pedidos que han sido atendidos cumpliendo todos los estándares exigidos por el usuario.	173	173	Pedidos atendidos con estándares / Pedidos Atendidas	173 / 173	100%	El indicador señalado refleja que las líneas de artículos adquiridas cumplen en un 100% con lo requerido por el usuario, en vista que para que sean adquiridos un material

Clave:

0.1-A.2 10/18

							debe coincidir con el número de parte pedido además que en aviación si una parte es vendida siempre debe ser atendida con la trazabilidad respectiva.
--	--	--	--	--	--	--	---



FUERZA AÉREA ECUATORIANA

Clave:

0.1-A.2 11/18

HOJA DE HALLAZGOS

Entidad: Fuerza Aérea Ecuatoriana

Auditoría de Gestión a la: Dirección de Abastecimientos
FAE.

Periodo del Examen: 01-ene-2010 al 31-dic-2010

Componente:

Departamento Aviones
Supersónicos y
Subsónicos,
específicamente los
aviones A-37B y A-29B.

EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES DE EFICACIA EN LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO Y ADQUISICIONES DE PARTES Y REPUESTOS APLICABLES A LOS AVIONES A-29B y A-37B

Condición

Las adquisiciones de partes y repuestos aplicables a los aviones A29-B y A-37B, se las realizan de acuerdo a los pedidos que genera el usuario, estos pedidos son realizados de acuerdo a los reportajes de las aeronaves o a las inspecciones programadas que deben cumplirse en las mismas.

El presupuesto que se tiene para realizar estas adquisiciones, es incierto, debido a que el estado a través del ministerio de finanzas asigna el presupuesto de acuerdo a la disponibilidad de fondos que tenga disponible.

La Dirección de Abastecimientos ha podido atender solo el 50% de los pedidos realizados por el usuario, estos materiales han sido entregados cumpliendo todas las especificaciones y acompañados de la trazabilidad respectiva.

Criterio	<p>El tener un presupuesto programado y suficiente permite que a los usuarios se les pueda atender oportunamente los requerimientos realizados para las operaciones de las aeronaves.</p> <p>Los materiales que son adquiridos deben cumplir con las especificaciones técnicas solicitadas en los pliegos y además deben tener toda la trazabilidad necesaria para ser utilizados en aviación.</p>
Causa	<p>La causa por la que no se puede atender todos los requerimientos pasa por el presupuesto del gobierno central que no asigna los recursos de manera oportuna y suficiente para que se pueda atender los requerimientos de manera eficiente y eficaz.</p>
Efecto	<p>El efecto que ocasiona la falta de presupuesto, es que no se puede atender los requerimientos de partes y repuestos de manera oportuna afectando la operación de las aeronaves, el entrenamiento de los pilotos y por ende la seguridad del espacio aéreo nacional.</p>
Conclusión	<p>La Dirección de Abastecimientos, ha soportado la demanda de partes y repuestos del usuario con el presupuesto que por cuatrimestres asigna el estado para el sostenimiento operacional de los aviones, radares y personal de la fuerza Aérea, esta asignación no es fija en tiempo y tampoco en cantidad, lo que ocasiona que no se pueda planificar ni presupuestar la cantidad de materiales que se van a adquirir, razón por la cual se ve reflejado en que solo el 50% de los pedidos de materiales hayan sido atendidos.</p>

Recomendación	Gestionar ante las autoridades correspondientes para que la asignación presupuestaria sea anual, fija, acorde a lo presupuestado con la FAE y con fecha reales en que se recibirán los fondos, de tal manera que se puedan planificar las compras correctamente y se puedan atender los requerimientos en su totalidad, apoyando de manera efectiva para las operaciones de las aeronaves.	
ELABORADO POR: Wilmer Encalada <u>Jefe de Equipo</u>	REVISADO POR: Felipe Arévalo <u>Supervisor de Equipo</u>	
FECHA: 2011/09/03	FECHA: 2011/09/03	



FUERZA AÉREA ECUATORIANA

Clave:

0.1-A.2 14/ 18

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS DE LA FUERZA AÉREA CASO PRÁCTICO AVIONES A-37B Y A-29B

Periodo del Examen: 01-ene-2010 al 31-dic-2010

EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS DE GESTIÓN APLICANDO LOS RESPECTIVOS INDICADORES PARA EVALUAR LA EFICACIA DEL COMPONENTE DE LA DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS

INDICADORES DE EFICIENCIA EN LAS ADQUISICIONES

No.	OBJETIVO DEL INDICADOR	CANT. DE PEDIDOS RECIBIDOS FECHAS PROGRAMADAS	CANTIDAD ARTICULOS RECIBIDOS	INDICADOR	RELACION	PONDERACION	COMENTARIOS
1	Determinar las adquisiciones de material que han cumplido con sus fechas programas de entrega de los materiales.	13	173	Pedidos atendidos fechas programadas estándares / Artículos	13 / 173	8%	El indicador señalado refleja que las líneas de artículos adquiridas y que cumplieron con su tiempo de entrega es de apenas el 8%, esto quiere decir

				recibidos			<p>que solo 13 líneas de artículos fueron atendidas en el tiempo programado, se puede evidenciar que estos materiales son de proveedores locales, el resto de materiales esto es el 92% 165 líneas de artículos fueron atendidas por proveedores extranjeros.</p> <p>Los materiales que no han cumplido con el tiempo de entrega deben su retraso a múltiples factores que afectan a la disponibilidad de las aeronaves.</p>
--	--	--	--	-----------	--	--	--



FUERZA AÉREA ECUATORIANA

Clave:

0.1-A.2 16/18

HOJA DE HALLAZGOS

Entidad: Fuerza Aérea Ecuatoriana

Auditoría de Gestión a la: Dirección de Abastecimientos
FAE.

Periodo del Examen: 01-ene-2010 al 31-dic-2010

Componente:

Departamento Aviones
Supersónicos y
Subsónicos,
específicamente los
aviones A-37B y A-29B.

EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES DE EFICACIA EN LA RECEPCIÓN DE PARTES Y REPUESTOS APLICABLES A LOS AVIONES A-29B y A-37B

Condición

Una vez recibidos los pedidos de los materiales y de acuerdo al presupuesto con el que se cuenta para realizar las adquisiciones de partes y repuestos aplicables a los aviones A29-B y A-37B, se procede a realizar los procesos para la adquisición de los materiales, para el caso de las compras de repuestos en el exterior y por no haber producción nacional se realiza un Proceso Especial de adquisición, estos procesos luego de realizar el análisis de conveniencia de ofertas, se procede a colocar las órdenes de compra a las compañías que han ofertado con mejores condiciones para los intereses de la FAE.

Estas órdenes de Compra son colocadas tomando en cuenta varios aspectos dentro de los cuales se encuentra el tiempo de entrega de los materiales en las oficinas de la FAE en Miami.

Criterio

Las compañías proveedoras deben cumplir con lo ofertado y estipulado en la cotización, dato con el cual se coloca la

	Orden de Compra y se espera que las compañías cumplan con el tiempo de entrega.
Causa	<p>Según el análisis realizado las causas por las que en un 92% las adquisiciones de materiales no cumplen con los tiempos de entrega son las siguientes:</p> <p>El tiempo que transcurre desde que los proveedores cotizan los materiales hasta la adjudicación y colocación de la orden de compra en algunos casos es de tres semanas a un mes, situación que afecta a las compañías porque esta demora causa que en algunos casos vendan a otros clientes los materiales y una vez que les llegan las órdenes de compra ya no tienen en stock, por lo que las compañías tiene que buscar nuevamente los materiales.</p> <p>El que las compañías incumplan con el tiempo de entrega.</p> <p>El que la oficina de Miami tenga que esperar tener un consolidado con varios materiales para poder embarcarlos al país.</p> <p>Demora en la transferencia de los valores desde el país hasta el exterior.</p> <p>Déficit de personal para realizar la desaduanización de los materiales.</p>
Efecto	<p>El efecto que ocasiona la demora en la atención de los materiales afecta significativamente a los usuarios, ya que esto demora los trabajos planificados que tienen que realizar, así como los reportajes que necesitan de materiales para levantarlos. Todo esto se ve reflejado en que las aeronaves no estén disponibles completamente para el vuelo.</p>
Conclusión	<p>La Dirección de Abastecimientos, realiza los trámites de adquisición de materiales de acuerdo a la disponibilidad de fondos que se tienen para el efecto y con los tiempos de entrega ofertados, pero el incumplimiento de los tiempos de entrega por las compañías a excepción de la desaduanización</p>

	de los materiales, está fuera de su alcance, por estar a cargo de organismos diferentes a la Dirección de Abastecimientos	
Recomendación	<p>Realizar un proceso, en el cual se acorten los tiempos de adjudicaciones de los procesos de adquisición.</p> <p>Oficiar a las compañías proveedoras, a fin de que cumplan estrictamente con los tiempos de entrega.</p> <p>Establecer un cronograma a fin de que los envíos del exterior sean en fechas establecidas en cada mes.</p> <p>Aumentar a dos personas, las que sean que labores en la sección de la Aduana.</p>	
ELABORADO POR: Wilmer Encalada		REVISADO POR: Felipe Arévalo
<u>Jefe de Equipo</u>		<u>Supervisor de Equipo</u>
FECHA: 2011/09/03		FECHA: 2011/09/03



FUERZA AÉREA ECUATORIANA

Clave:

0.1-A.3 1/15

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS DE LA FUERZA
AÉREA CASO PRÁCTICO AVIONES A-37B Y A-29B

Periodo del Examen: 01-ene-2010 al 31-dic-2010

EVALUACIÓN DE LA EFICACIA Y EFICIENCIA EN EL DESENVOLVIMIENTO Y UTILIZACIÓN DE PEDIDOS POR PARTE DE LA
DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS

INDICADORES DE EFICIENCIA EN LAS ADQUISICIONES

No.	OBJETIVO DEL INDICADOR	CANT. DE PEDIDOS ATENDIDOS E INGRESADOS 2010	CANT. DE PEDIDOS CON ORDEN DE COMPRA 2010	INDICADOR	RELACION	PONDERACION	COMENTARIOS
1	Determinar la cantidad de materiales aplicables a los aviones A-37B pedidos en el año 2010 y que fueron atendidos e ingresados a la bodega en el mismo año.	18	35	Cantidad de pedidos atendidos e ingresados año 2010 / Total Pedidos con orden de compra 2010	18 / 35	51%	El indicador señalado refleja que del total de líneas de artículos con orden de compra año 2010, solo el 51% de ellas esto es 18 líneas de artículos se ingresaron a la bodega en el mismo año, como atención a los pedidos realizados, por la asignación tardía del presupuesto, así como por el incumplimiento de los tiempos de entrega.



FUERZA AÉREA ECUATORIANA

Clave:

0.1-A.3 2/15

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS DE LA FUERZA
AÉREA CASO PRÁCTICO AVIONES A-37B Y A-29B

Periodo del Examen: 01-ene-2010 al 31-dic-2010

EVALUACIÓN DE LA EFICACIA Y EFICIENCIA EN INGRESO DE LOS PEDIDOS ATENDIDOS POR PARTE DE LA DIRECCIÓN
DE ABASTECIMIENTOS

INDICADORES DE EFICIENCIA

No.	OBJETIVO DEL INDICADOR	CANT. DE PEDIDOS ATENDIDOS E INGRESADOS 2010	CANT. DE PEDIDOS CON ORDEN DE COMPRA 2010	INDICADOR	RELACION	PONDERACION	COMENTARIOS
1	Determinar la cantidad de materiales aplicables a los aviones A-29B pedidos en el año 2010 y que fueron atendidos e ingresados a la bodega en el mismo año.	48	138	Cantidad de pedidos atendidos e ingresados año 2010 / Total Pedidos con orden de compra 2010	48 / 138	35%	El indicador refleja que del total de líneas de artículos con orden de compra año 2010, solo el 35% de ellas, esto es 48 líneas de artículos se ingresaron a la bodega en el mismo año, atendiendo a los pedidos realizados, por la asignación tardía del presupuesto, así como por el incumplimiento de los tiempos de ent.



FUERZA AÉREA ECUATORIANA

Clave:

0.1-A.3 3/15

HOJA DE HALLAZGOS

Entidad: Fuerza Aérea Ecuatoriana

Auditoría de Gestión a la: Dirección de
Abastecimientos FAE.

Periodo del Examen: 01-ene-2010 al 31-dic-2010

Componente:

Departamento Aviones
Supersónicos y
Subsónicos,
específicamente los
aviones A-37B y A-29B.

EVALUACIÓN DE LA EFICACIA Y EFICIENCIA EN INGRESO DE LOS PEDIDOS ATENDIDOS POR PARTE DE LA DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS

Condición	Una vez recibidos los materiales en las oficinas de la FAE en Miami, son consolidados y enviados a Quito-Ecuador, se procede a su desaduanización, se verifica su cantidades y características y son embodegadas en la Bodega de la FAE en Quito, hasta la espera de un vuelo para ser enviados a su destino que en este caso es la ciudad de Manta, al arribar a manta son revisados nuevamente e ingresos a la bodega, hasta la espera que sean retirados por el usuario.
Criterio	Los materiales con orden de compra del año 2010, deben ingresarse lo más pronto posible para que sean retirados por el usuario.
Causa	Según el análisis realizado las causas por las que solo el 51% en el caso de los A-37B y el 35% en el caso de los A-29B de los materiales con órdenes de compra hayan ingresado en el mismo año radica en que, la asignación presupuestaria se recibió a mitad de año, por lo que los procesos de adquisición se iniciaron tardíamente, adicional a afectado los tiempos de entrega extensos y

	al incumplimiento en los mismos.	
Efecto	El efecto que ocasiona es que se no se tiene disponible oportunamente los materiales para su utilización.	
Conclusión	La demora en el ingreso de los materiales con orden de compra afecta la disponibilidad de los materiales para que sean utilizados por el usuario.	
Recomendación	<p>Realizar un proceso, en el cual se acorten los tiempos de adjudicaciones de los procesos de adquisición.</p> <p>Oficiar a las compañías proveedoras, a fin de que cumplan estrictamente con los tiempos de entrega.</p> <p>Establecer un cronograma a fin de que los envíos del exterior sean en fechas establecidas en cada mes.</p> <p>Aumentar a dos personas, las que sean que labores en la sección de la Aduana.</p>	
ELABORADO POR: Wilmer Encalada <u>Jefe de Equipo</u>		REVISADO POR: Felipe Arévalo <u>Supervisor de Equipo</u>
FECHA: 2011/09/03		FECHA: 2011/09/03



FUERZA AÉREA ECUATORIANA

Clave:

0.1-A.3 5/15

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS DE LA FUERZA AÉREA CASO PRÁCTICO AVIONES A-37B Y A-29B

Periodo del Examen: 01-ene-2010 al 31-dic-2010

EVALUACIÓN DE LA EFICACIA Y EFICIENCIA EN LA UTILIZACIÓN DE LOS MATERIALES POR PARTE DEL USUARIO

INDICADORES DE EFICIENCIA

No.	OBJETIVO DEL INDICADOR	CANT. DE PEDIDOS ATENDIDOS E INGRESADOS 2010 UTILIZADOS POR EL USUARIO	CANT. DE PEDIDOS ATENDIDOS E INGRESADOS 2010	INDICADOR	RELACION	PONDERACION	COMENTARIOS
1	Determinar la cantidad de materiales aplicables a los aviones A-37B atendidos por la Dirección de	16	18	Cantidad de pedidos atendidos e ingresados año 2010	16 / 18	88%	El indicador señalado refleja que del total de líneas de artículos con orden de compra año 2010 que ingresaron a la

Clave:

0.1-A.3 6/15

	Abastecimientos y utilizados por el usuario.			utilizados por el usuario / Cantidad de pedidos atendidos e ingresados año 2010			bodega, el 88% de ellas fueron egresadas hacia el usuario y solo el 12% no fue utilizado.
--	--	--	--	---	--	--	---



FUERZA AÉREA ECUATORIANA

Clave:

0.1-A.3 7/15

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS DE LA FUERZA
AÉREA CASO PRÁCTICO AVIONES A-37B Y A-29B

Periodo del Examen: 01-ene-2010 al 31-dic-2010

EVALUACIÓN DE LA EFICACIA Y EFICIENCIA EN LA UTILIZACIÓN DE LOS MATERIALES POR PARTE DEL USUARIO

INDICADORES DE EFICIENCIA

No.	OBJETIVO DEL INDICADOR	CANT. DE PEDIDOS ATENDIDOS E INGRESADOS 2010 UTILIZADOS POR EL USUARIO	CANT. DE PEDIDOS ATENDIDOS E INGRESADOS 2010	INDICADOR	RELACION	PONDERACION	COMENTARIOS
1	Determinar la cantidad de materiales aplicables a los aviones A-29B atendidos por la Dirección de Abastecimientos y utilizados por el usuario.	48	48	Cantidad de pedidos atendidos e ingresados año 2010 utilizados por el usuario / Cantidad de pedidos atendidos e ingresados año 2010	48 / 48	100%	El indicador señalado refleja que del total de líneas de artículos con orden de compra año 2010 que ingresaron a la bodega, el 100% de ellas fueron egresadas hacia el usuario.



FUERZA AÉREA ECUATORIANA

Clave:

0.1-A.3 8/15

HOJA DE HALLAZGOS

Entidad: Fuerza Aérea Ecuatoriana

Auditoría de Gestión a la: Dirección de
Abastecimientos FAE.

Periodo del Examen: 01-ene-2010 al 31-dic-2010

Componente:

Departamento Aviones
Supersónicos y
Subsónicos,
específicamente los
aviones A-37B y A-29B.

EVALUACIÓN DE LA EFICACIA Y EFICIENCIA EN LA UTILIZACIÓN DE LOS MATERIALES POR PARTE DEL USUARIO

Condición	Los pedidos realizados por el usuario, son necesarios para mantener la operación de los aviones del Ala de Combate N.º 23, la atención en forma oportuna de los pedidos ayuda a los usuarios a levantar los reportajes presentados, así como el cumplimiento de boletines de servicio y mantenimiento programados de las aeronaves.
Criterio	Los pedidos deben ser realizados analizando la necesidad real de las necesidades de las aeronaves y estos deben ser atendidos lo más pronto posible para solventar las mismas.
Causa	Según el análisis realizado la causa para que se hayan utilizado el 88% en el caso de los A-37B y el 100% en el caso de los A-29B de los materiales ingresados a la bodega, es por que existió realmente la necesidad de estos materiales cuando

Clave:

0.1-A.3 9/15

	se realizo el pedido.	
Efecto	El efecto que ocasiona es que se puedan levantar los reportajes presentados, se pueda cumplir con los boletines de servicio y cumplir con los mantenimientos programados.	
Conclusión	Los pedidos realizados por el usuario se realizan por que se requieren y deben ser atendidos con la mayor prontitud posible.	
Recomendación	Atender todos los pedidos realizados, para mantener disponible toda la flota de aeronaves.	
ELABORADO POR: Wilmer Encalada		REVISADO POR: Felipe Arévalo
<u>Jefe de Equipo</u>		<u>Supervisor de Equipo</u>
FECHA: 2011/09/03		FECHA: 2011/09/03



FUERZA AÉREA ECUATORIANA

Clave:

0.1-A.3 10/15

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS DE LA FUERZA
AÉREA CASO PRÁCTICO AVIONES A-37B Y A-29B

Periodo del Examen: 01-ene-2010 al 31-dic-2010

EVALUACIÓN DE LA EFICACIA Y EFICIENCIA EN LA UTILIZACIÓN DE LOS MATERIALES POR PARTE DEL USUARIO
FRENTE AL TOTAL DE PEDIDOS REALIZADOS

INDICADORES DE EFICIENCIA

No.	OBJETIVO DEL INDICADOR	CANT. DE PEDIDOS ATENDIDOS E INGRESADOS 2010 UTILIZADOS POR EL USUARIO	CANT. DE PEDIDOS 2010	INDICADOR	RELACION	PONDER ACION	COMENTARIOS
1	Determinar la cantidad de materiales aplicables a los aviones A-37B atendidos por la Dirección de	16	60	Cantidad de pedidos atendidos e ingresados año 2010 utilizados	16 / 60	27%	El indicador señalado refleja que del total de líneas de artículos pedidos en el año 2010, solo el 27% esto es 16

Clave:

0.1-A.3 11/15

	Abastecimientos y utilizados por el usuario.			por el usuario / Cantidad de pedidos 2010			líneas de artículos pudieron ser utilizados por el usuario afectando significativamente la operación de las aeronaves.
--	--	--	--	---	--	--	--



FUERZA AÉREA ECUATORIANA

Clave:

0.1-A.3 12/15

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS DE LA FUERZA
AÉREA CASO PRÁCTICO AVIONES A-37B Y A-29B

Periodo del Examen: 01-ene-2010 al 31-dic-2010

EVALUACIÓN DE LA EFICACIA Y EFICIENCIA EN LA UTILIZACIÓN DE LOS MATERIALES POR PARTE DEL USUARIO
FRENTE AL TOTAL DE PEDIDOS REALIZADOS

INDICADORES DE EFICIENCIA

No.	OBJETIVO DEL INDICADOR	CANT. DE PEDIDOS ATENDIDOS E INGRESADOS 2010 UTILIZADOS POR EL USUARIO	CANT. DE PEDIDOS 2010	INDICADOR	RELACION	PONDER ACION	COMENTARIOS
1	Determinar la cantidad de materiales aplicables a los aviones A-29B atendidos por la Dirección de	48	283	Cantidad de pedidos atendidos e ingresados año 2010 utilizados	48 /283	17%	El indicador señalado refleja que del total de líneas de artículos pedidos en el año 2010, solo el 17% esto es 48

Clave:

0.1-A.3 13/15

	Abastecimientos y utilizados por el usuario.			por el usuario / Cantidad de pedidos 2010			líneas de artículos pudieron ser utilizados por el usuario afectando significativamente la operación de las aeronaves.
--	--	--	--	---	--	--	--



FUERZA AÉREA ECUATORIANA

Clave:

0.1-A.3 14/15

HOJA DE HALLAZGOS

Entidad: Fuerza Aérea Ecuatoriana

Auditoría de Gestión a la: Dirección de
Abastecimientos FAE.

Periodo del Examen: 01-ene-2010 al 31-dic-2010

Componente:

Departamento Aviones
Supersónicos y
Subsónicos,
específicamente los
aviones A-37B y A-29B.

EVALUACIÓN DE LA EFICACIA Y EFICIENCIA EN LA UTILIZACIÓN DE LOS MATERIALES POR PARTE DEL USUARIO

Condición	Los pedidos realizados por el usuario, son necesarios para mantener la operación de los aviones del Ala de Combate N.º 23, la atención en forma oportuna de los pedidos ayuda a los usuarios a levantar los reportajes presentados, así como el cumplimiento de boletines de servicio y mantenimiento programados de las aeronaves.
Criterio	Los pedidos son realizados analizando de forma efectiva las necesidades de las aeronaves y estos deben ser atendidos lo más pronto posible para solventar estas necesidades.
Causa	Según el análisis realizado la causa para que se hayan utilizado solo el 27% en el caso de los A-37B y el 17% en el caso de los A-29B de los pedidos de material realizado en el año 2010, es que no se atendió todos los pedidos generados, por diferentes razones.
Efecto	

	El efecto que ocasiona es que no se puedan levantar todos los reportajes presentados, el que no se pueda cumplir con los boletines de servicio y cumplir con los mantenimientos programados, afectando significativamente la disponibilidad de las aeronaves.	
Conclusión	Los pedidos realizados por el usuario se realizan por que se requieren y deben ser atendidos con la mayor prontitud posible.	
Recomendación	Atender todos los pedidos realizados, para mantener disponible toda la flota de aeronaves	
ELABORADO POR: Wilmer Encalada <u>Jefe de Equipo</u>		REVISADO POR: Felipe Arévalo <u>Supervisor de Equipo</u>
FECHA: 2011/09/03		FECHA: 2011/09/03



FUERZA AÉREA ECUATORIANA

Clave:

0.1-A.4 1 / 6

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS DE LA FUERZA
AÉREA CASO PRÁCTICO AVIONES A-37B Y A-29B

Periodo del Examen: 01-ene-2010 al 31-dic-2010

EVALUACIÓN DE LA AFECTACIÓN DE LA FALTA DE PARTES Y REPUESTOS EN LA OPERATIVIDAD DE LAS AERONAVES

INDICADORES DE EFICIENCIA

No.	OBJETIVO DEL INDICADOR	HORAS PLANIFICADAS DE VUELO ANUALES	HORAS PERDIDAS POR LA FALTA DE PARTES Y REPUESTOS	INDICADOR	RELACIÓN	PONDERACIÓN	COMENTARIOS
1	Determinar la afectación de la falta de partes y repuestos en el cumplimiento de las horas de vuelo planificadas para el año 2010 aplicable a los aviones A-37B.	1250	201	Horas perdidas por falta de partes y repuestos / Horas de vuelo planificadas año 2010	201 /1250	16%	El indicador señalado refleja que las horas de vuelo perdidas por la falta de partes y repuestos representa el 16% de lo planificado para el año 2010 esto es la cantidad 201 horas se dejaron de cumplir por la

Clave:

0.1-A.4 2/6

							falta de partes y repuestos. afectando significativamente la operación de las aeronaves.
--	--	--	--	--	--	--	--



FUERZA AÉREA ECUATORIANA

Clave:

0.1-A.4 3/6

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS DE LA FUERZA
AÉREA CASO PRÁCTICO AVIONES A-37B Y A-29B

Periodo del Examen: 01-ene-2010 al 31-dic-2010

EVALUACIÓN DE LA AFECTACIÓN DE LA FALTA DE PARTES Y REPUESTOS EN LA OPERATIVIDAD DE LAS AERONAVES

INDICADORES DE EFICIENCIA

No.	OBJETIVO DEL INDICADOR	HORAS PLANIFICADAS DE VUELO ANUALES	HORAS PERDIDAS POR LA FALTA DE PARTES Y REPUESTOS	INDICADOR	RELACIÓN	PONDERACIÓN	COMENTARIOS
1	Determinar la afectación de la falta de partes y repuestos en el cumplimiento de las horas de vuelo planificadas para el año 2010 aplicable a los aviones A-29B.	5400	194	Horas perdidas por falta de partes y repuestos / Horas de vuelo planificadas año 2010	194 /5400	4%	El indicador señalado refleja que las horas de vuelo perdidas por la falta de partes y repuestos representa el 4% de lo planificado para el año 2010 esto es la cantidad 194 horas

Clave:

0.1-A.4 4/6

							que se dejaron de cumplir por la falta de partes y repuestos. afectando la operación de las aeronaves.
--	--	--	--	--	--	--	---



FUERZA AÉREA ECUATORIANA

Clave:

0.1-A.4 5 / 6

HOJA DE HALLAZGOS

Entidad: Fuerza Aérea Ecuatoriana

Auditoría de Gestión a la: Dirección de Abastecimientos
FAE.

Periodo del Examen: 01-ene-2010 al 31-dic-2010

Componente:

Departamento Aviones
Supersónicos y
Subsónicos,
específicamente los
aviones A-37B y A-29B.

EVALUACIÓN DE LA AFECTACIÓN DE LA FALTA DE PARTES Y REPUESTOS EN LA OPERATIVIDAD DE LAS AERONAVES

Condición	Las horas de vuelo que deben cumplir anualmente las aeronaves son planificadas a inicio del año por la parte operativa del Ala de Combate No. 23, esto quiere decir los pilotos, que está dada en base a las horas de instrucción y horas por cumplimiento de misiones, para lo cual la parte logística debe tratar de dar el apoyo suficiente para soportar esta operación.
Criterio	Las horas de vuelo deben de ser cumplidas para mantener a los pilotos actualizados en las misiones e instrucciones con los que se preparan y se mantienen actualizados para de esta manera estar listos para cualquier eventualidad que pueda suceder en el espacio aéreo ecuatoriano.

Causa	Uno de los elementos que han influido en que no se cumpla con lo planificado en las horas de vuelo planificadas es la falta de atención de las partes y repuestos.	
Efecto	El efecto que ocasiona la falta de partes y repuestos es que en el caso de los aviones A-37B no se pudieron cumplir el 16% esto es 201 horas de lo planificado originalmente y en el caso de los A-29B no se pudo cumplir el 4% de lo planificado esto es 194 horas.	
Conclusión	El elemento de la falta de partes y repuestos, acompañado de las reparaciones, mantenimientos y otros aspectos influye que en el caso de los aviones A.37B que de cinco aviones que pudieron haberse utilizado haya podido mantenerse en línea de vuelo un promedio de tres aviones y en el caso de los aviones A-29B de un total de 18 aeronaves se hay podido mantener una media de 12 aviones en el año 2010.	
Recomendación	Atender todos los pedidos realizados, para mantener disponible toda la flota de aeronaves y de esta manera poder subir el promedio de aeronaves disponibles, con lo que se apoyara al cumplimiento de la misión encomendada a la Fuerza Aérea por el estado Ecuatoriano	
ELABORADO POR: Wilmer Encalada		REVISADO POR: Felipe Arévalo
<u>Jefe de Equipo</u>		<u>Supervisor de Equipo</u>
FECHA: 2011/09/03		FECHA: 2011/09/03



FUERZA AÉREA ECUATORIANA

DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS

UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

**INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL CUMPLIMIENTO
DE OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS DE
LA FUERZA AÉREA CASO PRÁCTICO AVIONES A-37B Y A-29B**

PERIODO

DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2010



FUERZA AÉREA ECUATORIANA

Señor

**DIRECTOR DE LA DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS DE LA FUERZA
AÉREA ECUATORIANA**

Presente.-

De mis consideraciones:

Hemos realizado la Auditoría de Gestión al Departamento Aviones Supersónicos y Subsónicos, específicamente los aviones A-37B y A-29B de la Dirección de Abastecimientos FAE al periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de Diciembre 2010, de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, estas normas requiere que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información y documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

Se revisó la efectividad de los procesos financieros, administrativos y operacionales, cumplimientos de metas y objetivos trazados por la entidad para el periodo antes mencionado, para lo cual se aplicaron las normas y procedimientos que se consideran adecuadas a las circunstancias.

Debido a la naturaleza especial del examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe, los mismos deberán ser aplicados en el tiempo programado.

Atentamente,

Ing. Wilmer Encalada

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

Motivo de la Auditoría

La Auditoría de Gestión al Departamento Aviones Supersónicos y Subsónicos, específicamente los aviones A-37B y A-29B, de la Dirección de Abastecimientos FAE, en el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de Diciembre de 2010 se realizó de conformidad al Plan Anual de Control de la Inspectoría General FAE, aprobado por la Contraloría General del Estado para el año 2010 y en cumplimiento a la Orden de Trabajo No. IG-FAE-001-2010 de fecha 02 de septiembre de 2011.

Objetivo

1. Determinar el grado de eficacia y eficiencia en el cumplimiento de la misión, los objetivos y sus componentes, los proyectos propuestos por la entidad y su relación con los medios utilizados, aplicando indicadores.
2. Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y demás normatividad interna aplicable.

Alcance

La Auditoría de Gestión evaluara el cumplimiento de objetivos de la Dirección de Abastecimientos FAE, específicamente los aviones A-37B y A-29B, por el período comprendido entre el 01 de enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010.

Enfoque de la auditoría

Auditoría de Gestión está orientada a evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos utilizados para la adquisición de Partes y Repuestos utilizados por las aeronaves pertenecientes a la Fuerza Aérea Ecuatoriana, así como la efectividad y satisfacción de los usuarios en la atención de los mismos.

Componente Auditado

Para la ejecución de la Auditoría de Gestión a la Dirección de Abastecimientos FAE, se considero para el análisis Departamento Aviones Supersónicos y Subsónicos, específicamente los aviones A-37B y A-29B.

Indicadores utilizados

Según el Art. 8 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, en el examen, verificación y evaluación de la gestión, se aplicarán los indicadores de gestión institucional y de desempeño.

- Indicadores de eficacia:

N.º de personas que conocen la visión

Total de encuetados

N.º de personas que conocen los objetivos y estrategias

Total de encuetados

N.º de personas que conocen reglamentos, instructivos y normativa legal

Total de encuetados

- Indicadores de eficiencia de los proveedores:

Proveedores ofertantes

Total de proveedores

Asistencia técnicas recibidas
Asistencias técnicas solicitadas

- Indicadores de eficiencia en las adquisiciones

Monto de las adquisiciones
Presupuesto Asignado

Cantidad de pedidos atendidos
Cantidad de pedidos realizados

Cant. de líneas de artículos comprados que reúnen los estándares exigidos
Cantidad de líneas de artículos atendidos

Cantidad de artículos recibidos
Cantidad de artículos recibidos en las fechas programas

Cantidad de artículos atendidos e ingresados 2010
Pedidos con orden de compra Cantidad de artículos recibidos en las fechas programas

Cantidad de pedidos atendidos e ingresados 2010
Cantidad de materiales con Orden compra 2010

Cant. de pedidos atendidos e ingresados 2010 atendidos
Cantidad de materiales con Orden compra 2010

Cant. de pedidos atendidos e ingresados 2010 utilizado por el usuario
Cantidad de pedidos 2010

Horas de vuelo perdidas por falta de partes y repuestos
Horas anuales de vuelo planificadas

CAPÍTULO II

INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

Misión

Mantener un sistema seguro, capaz de cubrir las diferentes necesidades de aquellos a que apoya, actuando con flexibilidad, oportunidad, precisión, economía y seguridad. Es decir la misión del sistema consiste en entregar el material necesario, en el lugar adecuado, en el momento oportuno y en la cantidad precisa, para que las operaciones aeronáuticas se realicen a cabalidad.

Visión

Ser una especialidad cuyo trabajo es la obtención de recursos con elevadísimos estándares de tiempo de respuesta cumpliendo con la legislación de contratación pública y superando las expectativas del cliente.

(FODA) Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Fortalezas

- Personal capacitado
- Ambiente idóneo para desarrollar el trabajo.
- Tecnología disponible para el desarrollo del trabajo.

Oportunidades

- Capacitación en el Exterior.
- Credibilidad de la Ciudadanía.
- Apoyo de países aliados

Debilidades

- Deficiencia de personal.
- Deficiente presupuesto para atender los requerimientos.
- Constantes cambios en las autoridades de turno.
- En un 80% equipo aeronáutico esta desactualizado.
- Inestabilidad laboral.

Amenazas

- Inestabilidad política
- Confrontaciones bélicas con otros países o grupos insurgentes.
- Constantes cambios en las leyes que rigen las contrataciones en el país.
- Deficiencia en el Presupuesto General del Estado.
- Catástrofes Naturales.
- Accidentes Aéreos.

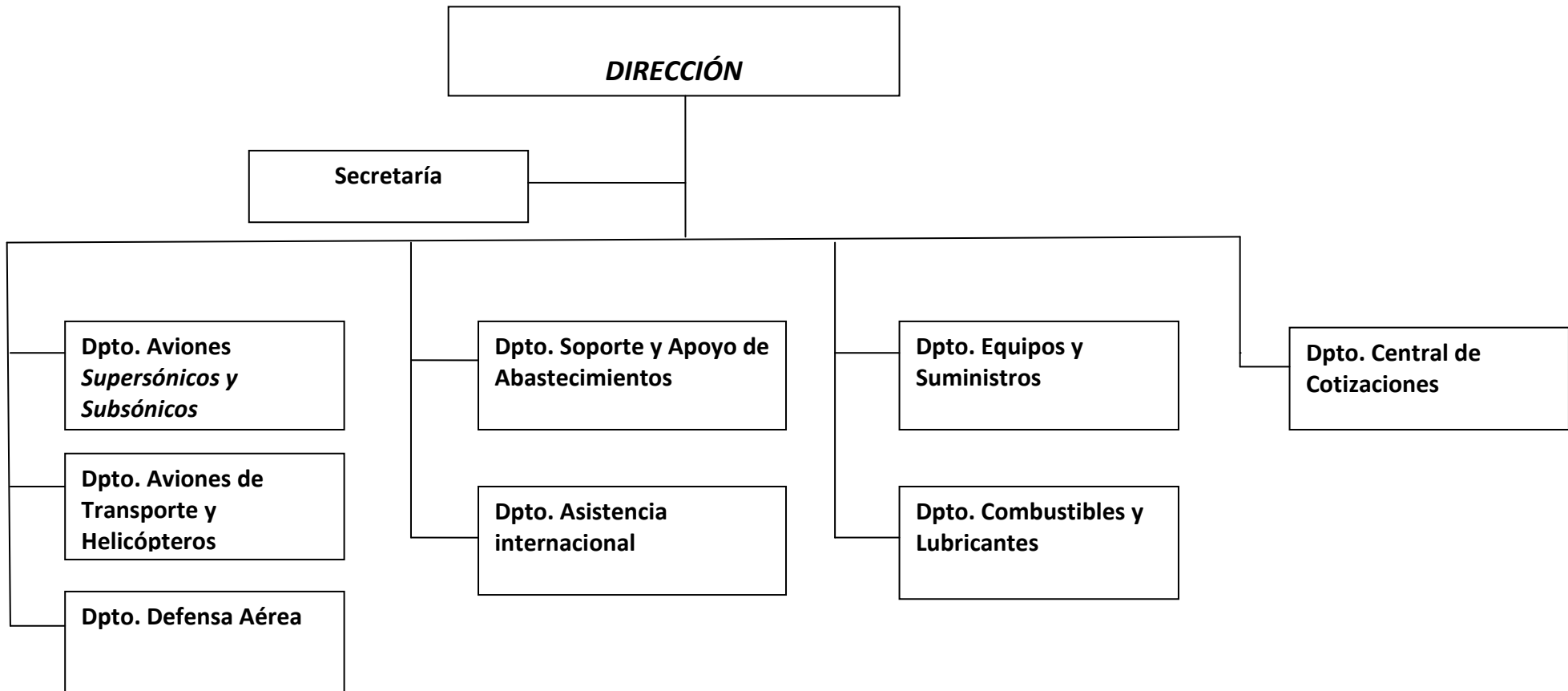
Base Legal

- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su reglamento.
- Reglamento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público.
- Normas de Control Interno.
- Procedimientos Precontractuales de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

Estructura Orgánica

La Dirección de Abastecimientos FAE, según organigrama estructural aprobado por el señor Jefe de Estado Mayor FAE, depende orgánicamente de la Dirección de General de Logística FAE y cuenta con los siguientes niveles estructurales:

DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS FAE
ORGANICO ESTRUCTURAL²¹



²¹ Manual de Abastecimientos FAE 67-1

Financiamiento

Las actividades de la Dirección de Abastecimientos FAE son financiadas por el del Ministerio de Finanzas a través del Ministerio de Defensa en dos asignaciones las cuales son:

- POA (Plan Operativo Anual).
- Sostenimiento Operacional.

Funcionarios Principales

DATOS PERSONALES DE FUNCIONARIOS Y EX FUNCIONARIOS DE LA DIRECCION DE ABASTECIMIENTOS FAE

APELLIDOS Y NOMBRE	FUNCION	FECHA INICIO	FECHA FINAL
CRNL. GUSTAVO VALVERDE R.	DIRECTOR	01/01/2010	31/12/2010
MAYOR. SERGIO PENAHERRERA	JEFE DPTO AVIONES SUBSONICOS Y SUPEROSNICOS	01/01/2010	31/12/2010
CRNL. JULIO MONTUFAR	GERENTE OLFAMIA	01/01/2010	31/12/2010
SUBP. ENRIQUE GARCES	SUPERVISOR	01/01/2010	31/12/2010
SGOP. ROBERTO LOPEZ E	ADMINISTRADOR AVIONES A-37B y A-29B	01/01/2010	31/12/2010

CAPÍTULO III

RESULTADOS GENERALES

EVALUACIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y NORMATIVA LEGAL DE LA DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS

Se entrevisto a 35 personas que se desempeñan dentro de la Dirección de Abastecimientos de los cuales 15 afirman conocer la misión y visión de la Dirección lo que representa un 42%, 16 afirman conocer los objetivos y estrategias de la Dirección lo que representa un 45%, 13 afirman conocer las normas, reglamentos, instructivos y la demás normativa legal con la que funciona la Dirección de Abastecimientos.

El conocimiento de la misión, visión, objetivos, estrategias y normativa legal, de toda institución es el pilar fundamental que rige a la misma, aspectos que deben tener conocimiento cabal todos y cada uno de los empleados así como los directivos de la institución, con lo que se logrará que todos trabajen en función de los mismos objetivos.

La causa por la que no se ha podido llegar a que toda la población de empleados tengan conocimiento de estos lineamientos, radica en la rotación existente del personal que existe, así como la falta de un mecanismo idóneo para su difusión.

El efecto que ocasiona esto es que gran parte del personal de la Dirección de Abastecimientos no se identifican con la organización, lo que reduce sus niveles de compromiso con la misma y repercute negativamente en sus niveles de eficiencia y eficacia.

Conclusión

La Dirección de Abastecimientos, tiene definida su misión visión y objetivos, sin embargo no se han obtenido los efectos motivadores esperados, lo que reduce los niveles de compromiso, eficiencia y eficacia de sus servidores.

Recomendación

Al señor Jefe del Departamento

Impulsar la realización de talleres en los que se evalúe y se actualice la misión, visión y objetivos para de esta manera poder llegar a todo el personal de la Dirección.

Recomendación

Al señor Supervisor de la Dirección de Abastecimientos

Instruir al personal que llega con el pase de otros repartos hacerles una inducción sobre estos tópicos, de tal manera que tengan conocimiento del norte a seguir dentro de la Dirección.

EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES DE EFICACIA DE LOS PROVEEDORES DE PARTES Y REPUESTOS APLICABLES A LOS AVIONES A-29B y A-37B.

En la base de datos del centro de cotizaciones, departamento que es parte de la Dirección de Abastecimientos se cuenta con 85 proveedores de partes y repuestos para las aeronaves de la FAE, dentro de las cuales el 20% esto quiere decir 17 son las que ofertaron los materiales aplicables a los aviones A-29B y A-37B. Estos proveedores en aproximadamente el 100% están radicados en el exterior del país, principalmente en los EE.UU, razón por la cual la FAE cuenta con una Oficina Logística en Miami, que facilita la negociación y todo lo que implica la Logística de materiales de aviación, para el país.

El hecho de que la mayoría de proveedores son extranjeros, facilitan los posibles reclamos de garantía técnica, que se realizan ya que los fabricantes de estas partes se encuentran en los países de origen de los proveedores, es así que el 100% de las garantías solicitadas han sido atendidas a satisfacción.

El tener una base de datos de proveedores debidamente calificados y confiables, garantiza que las partes y repuestos sean seguros para su utilización en aviación, ya que los certificados que se exige deben demostrar que su procedencia sea idónea.

La causa por la que el universo de proveedores no puedan ofertar todos los materiales para los aviones A-29B y A-37B, radica en que estos se especializan en cierto tipo de aeronaves, además que algunos se les complica ofertar por tener que obtener la autorización por parte del fabricante de distribuidores autorizados de ciertas partes.

El efecto que ocasiona esto es que se tengan pocos proveedores de las partes y repuestos para estos tipos de aviones, a veces inclusive limitándose solo al fabricante que en algunas ocasiones funciona como un monopolio, encareciendo los materiales de manera significativa.

Conclusión

La Dirección de Abastecimientos, hasta la presente ha soportado la demanda de partes y repuestos del usuario con los proveedores que tiene en su base de datos, el cual es limitado frente al universo de proveedores existentes en el mundo de la aviación esto se da principalmente por los términos de negociación que requieren estas compañías, las cuales no pueden ser aceptadas por la FAE.

Recomendación

Al Dpto. Central de Cotizaciones

Impulsar la investigación de nuevos proveedores para alimentar la base de datos existente, lo que permitirá tener más opciones para realizar la compra de materiales para mantener la operación de las aeronaves, esta investigación

deberá ser realizada inclusive con visitas a las compañías con el fin de evitar empresas fantasmas.

Realizar la suscripción a buscadores de partes de aviación.

EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES DE EFICACIA EN LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO Y ADQUISICIONES DE PARTES Y REPUESTOS APLICABLES A LOS AVIONES A-29B y A-37B.

Las adquisiciones de partes y repuestos aplicables a los aviones A29-B y A-37B, se las realizan de acuerdo a los pedidos que genera el usuario, estos pedidos son realizados de acuerdo a los reportajes de las aeronaves o a las inspecciones programadas que deben cumplirse en las mismas.

El presupuesto que se tiene para realizar estas adquisiciones, es incierto, debido a que el estado a través del Ministerio de Finanzas asigna el presupuesto de acuerdo a la disponibilidad de fondos que tenga disponible.

La Dirección de Abastecimientos ha podido atender solo el 50% de los pedidos realizados por el usuario, estos materiales han sido entregados cumpliendo todas las especificaciones y acompañados de la trazabilidad respectiva.

El tener un presupuesto programado y suficiente permite que a los usuarios se les pueda atender oportunamente los requerimientos realizados para las operaciones de las aeronaves.

Los materiales que son adquiridos deben cumplir con las especificaciones técnicas solicitadas en los pliegos y además deben tener toda la trazabilidad necesaria para ser utilizados en aviación.

La causa por la que no se puede atender todos los requerimientos pasa por el presupuesto del gobierno central que no asigna los recursos de manera oportuna y suficiente para que se pueda atender los requerimientos de manera eficiente y eficaz.

El efecto que ocasiona la falta de presupuesto, es que no se puede atender los requerimientos de partes y repuestos de manera oportuna afectando la operación de las aeronaves, el entrenamiento de los pilotos y por ende la seguridad del espacio aéreo nacional.

Conclusión

La Dirección de Abastecimientos, ha soportado la demanda de partes y repuestos del usuario con el presupuesto que por cuatrimestres asigna el estado para el sostenimiento operacional de los aviones, radares y personal de la fuerza Aérea, esta asignación no es fija en tiempo y tampoco en cantidad, lo que ocasiona que no se pueda planificar ni presupuestar la cantidad de materiales que se van a adquirir, razón por la cual se ve reflejado en que solo el 50% de los pedidos de materiales hayan sido atendidos.

Recomendación

Al señor Director General de Logística FAE.

Gestionar ante las autoridades correspondientes para que la asignación presupuestaria sea anual, fija, acorde a lo presupuestado con la FAE y con fecha reales en que se recibirán los fondos, de tal manera que se puedan planificar las compras correctamente y se puedan atender los requerimientos en su totalidad, apoyando de manera efectiva para las operaciones de las aeronaves.

EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES DE EFICACIA EN LA RECEPCIÓN DE PARTES Y REPUESTOS APLICABLES A LOS AVIONES A-29B y A-37B

Una vez recibidos los pedidos de los materiales y de acuerdo al presupuesto con el que se cuenta para realizar las adquisiciones de partes y repuestos aplicables a los aviones A29-B y A-37B, se procede a realizar los procesos para la adquisición de los materiales, para el caso de las compras de repuestos en el exterior y por no haber producción nacional se realiza un Proceso Especial de adquisición, estos procesos luego de realizar el análisis de conveniencia de ofertas, se procede a colocar las órdenes de compra a las compañías que han ofertado con mejores condiciones para los intereses de la FAE.

Estas órdenes de Compra son colocadas tomando en cuenta varios aspectos dentro de los cuales se encuentra el tiempo de entrega de los materiales en las oficinas de la FAE en Miami.

Las compañías proveedoras deben cumplir con lo ofertado y estipulado en la cotización, dato con el cual se coloca la Orden de Compra y se espera que las compañías cumplan con el tiempo de entrega.

Según el análisis realizado las causas por las que en un 92% las adquisiciones de materiales no cumplen con los tiempos de entrega son las siguientes:

- El tiempo que transcurre desde que los proveedores cotizan los materiales hasta la adjudicación y colocación de la orden de compra en algunos casos es de tres semanas a un mes, situación que afecta a las compañías porque esta demora causa que en algunos casos vendan a otros clientes los materiales y una vez que les llegan las órdenes de compra ya no tienen en stock, por lo que las compañías tiene que buscar nuevamente los materiales.
- El que las compañías incumplan con el tiempo de entrega.
- El que la oficina de Miami tenga que esperar tener un consolidado con varios materiales para poder embarcarlos al país.
- Demora en la transferencia de los valores desde el país hasta el exterior.
- Déficit de personal para realizar la desaduanización de los materiales.

El efecto que ocasiona la demora en la atención de los materiales afecta significativamente a los usuarios, ya que esto demora los trabajos planificados que tienen que realizar, así como los reportajes que necesitan de materiales para levantarlos. Todo esto se ve reflejado en que las aeronaves no estén disponibles completamente para el vuelo.

Conclusión

La Dirección de Abastecimientos, realiza los trámites de adquisición de materiales de acuerdo a la disponibilidad de fondos que se tienen para el efecto y con los tiempos de entrega ofertados, pero el incumplimiento de los tiempos de entrega por las compañías a excepción de la desaduanizaCIÓN de los materiales, está fuera de su alcance, por estar a cargo de organismos diferentes a la Dirección de Abastecimientos.

Recomendación

Al Director de Abastecimientos FAE

Oficiar al Departamento de Compras Públicas a fin de realizar un proceso, en el cual se acorten los tiempos de adjudicaciones de los procesos de adquisición.

Recomendación

Al Administrador de las Aviones

Oficiar a las compañías proveedoras, a fin de que cumplan estrictamente con los tiempos de entrega.

Recomendación

Al Gerente de la OLFAMIA

Establecer un cronograma a fin de que los envíos del exterior sean en fechas establecidas en cada mes.

Recomendación

Al Director de Abastecimientos

Disponer al Jefe del Dpto. Soporte y Apoyo de Abastecimientos designe a otra persona para laborar en la sección de la Aduana.

EVALUACIÓN DE LA EFICACIA Y EFICIENCIA EN INGRESO DE LOS PEDIDOS ATENDIDOS POR PARTE DE LA DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS

Una vez recibidos los materiales en las oficinas de la FAE en Miami, son consolidados y enviados a Quito-Ecuador, se procede a su desaduanización, se verifica su cantidades y características y son embodegadas en la Bodega de la FAE en Quito, hasta la espera de un vuelo para ser enviados a su destino que en este caso es la ciudad de Manta, al arribar a manta son revisados nuevamente e ingresos a la bodega, hasta la espera que sean retirados por el usuario.

Los materiales con orden de compra del año 2010, deben ingresarse lo más pronto posible para que sean retirados por el usuario.

Según el análisis realizado las causas por las que solo el 51% en el caso de los A-37B y el 35% en el caso de los A-29B de los materiales con órdenes de compra hayan ingresado en el mismo año radica en que, la asignación presupuestaria se recibió a mitad de año, por lo que los procesos de adquisición se iniciaron tardíamente, adicional a afectado los tiempos de entrega extensos y al incumplimiento en los mismos.

El efecto que ocasiona es que se no se tiene disponible oportunamente los materiales para su utilización.

Conclusión

La demora en el ingreso de los materiales con orden de compra afecta la disponibilidad de los materiales para que sean utilizados por el usuario.

Recomendación

Al Director de Abastecimientos FAE

Oficiar al Departamento de Compras Públicas a fin de realizar un proceso, en el cual se acorten los tiempos de adjudicaciones de los procesos de adquisición.

Recomendación

Al Administrador de los Aviones

Oficiar a las compañías proveedoras, a fin de que cumplan estrictamente con los tiempos de entrega.

Recomendación

Al Gerente de la OLFAMIA

Establecer un cronograma a fin de que los envíos del exterior sean en fechas establecidas en cada mes.

Recomendación

Al Director de Abastecimientos

Disponer al Jefe del Dpto. Soporte y Apoyo de Abastecimientos designe a otra persona para laborar en la sección de la Aduana.

EVALUACIÓN DE LA EFICACIA Y EFICIENCIA EN LA UTILIZACIÓN DE LOS MATERIALES POR PARTE DEL USUARIO

Los pedidos realizados por el usuario, son necesarios para mantener la operación de los aviones del Ala de Combate N.º 23, la atención en forma oportuna de los pedidos ayuda a los usuarios a levantar los reportajes presentados, así como el cumplimiento de boletines de servicio y mantenimiento programados de las aeronaves.

Los pedidos deben ser realizados analizando la necesidad real de las aeronaves y estos deben ser atendidos lo más pronto posible para solventar las mismas.

Según el análisis realizado la causa para que se hayan utilizado el 88% en el caso de los A-37B y el 100% en el caso de los A-29B de los materiales

ingresados a la bodega, es por que existió realmente la necesidad de estos materiales cuando se realizo el pedido.

El efecto que ocasiona es que se puedan levantar los reportajes presentados, se pueda cumplir con los boletines de servicio y cumplir con los mantenimientos programados.

Conclusión

Los pedidos realizados por el usuario se realizan por que se requieren y deben ser atendidos con la mayor prontitud posible.

Recomendación

Al Director de Abastecimientos FAE

Disponer la atención de todos los pedidos realizados, para mantener disponible toda la flota de aeronaves.

EVALUACIÓN DE LA AFECTACIÓN DE LA FALTA DE PARTES Y REPUESTOS EN LA OPERATIVIDAD DE LAS AERONAVES

Las horas de vuelo que deben cumplir anualmente las aeronaves son planificadas a inicio de todos los años por la parte operativa del Ala de Combate No. 23, esto quiere decir los pilotos, esta información está dada en base a las horas de instrucción y horas por cumplimiento de misiones, para lo cual la parte logística debe tratar de dar el apoyo suficiente para soportar esta operación.

Las horas de vuelo deben de ser cumplidas para mantener a los pilotos actualizados en las misiones e instrucciones con los que se preparan y se mantienen actualizados para de esta manera estar listos para cualquier eventualidad que pueda suceder en el espacio aéreo ecuatoriano.

Uno de los elementos que han influido en que no se cumpla con lo planificado en las horas de vuelo planificadas es la falta de atención de las partes y repuestos.

El efecto que ocasiona la falta de partes y repuestos es que en el caso de los aviones A-37B no se pudieron cumplir el 16% esto es 201 horas de lo planificado originalmente y en el caso de los A-29B no se pudo cumplir el 4% de lo planificado esto es 194 horas.

Conclusión

El elemento de la falta de partes y repuestos, acompañado de las reparaciones, mantenimientos y otros aspectos influye que en el caso de los aviones A-37B que de cinco aviones que pudieron haberse utilizado haya podido mantenerse en línea de vuelo un promedio de tres aviones y en el caso de los aviones A-29B de un total de 18 aeronaves se hay podido mantener una media de 12 aviones en el año 2010.

Recomendación

Al Director General de logística FAE.

Comunicar al Comandante de Operaciones Aéreas y Defensa, para hacerle conocer la situación presupuestaria de tal forma que tome conocimiento del asunto y de esta manera planifique las horas de vuelo ajustándose a la realidad de la misma.

Al Director de Abastecimientos FAE

Disponer la atención de los pedidos realizados, para mantener disponible toda la flota de aeronaves y de esta manera poder subir el promedio de aeronaves disponibles, con lo que se apoyara al cumplimiento de la misión encomendada a la Fuerza Aérea por el estado Ecuatoriano

SEGUIMIENTO

Se realizará con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, se efectuará el correspondiente seguimiento a la implementación de las recomendaciones constantes en el presente informe de auditoría, las cuales deberán ser ejercidas por el personal de la auditoría interna y cumplidas por los personeros de la entidad.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La auditoría de gestión es una herramienta que contribuye significativamente para evaluar el desempeño de la entidad, determinado si se lograron los objetivos, metas eficiente y eficazmente.
- La auditoría de gestión incentiva a las entidades a dedicar mucho más tiempo a una planificación bien realizada, con el fin de obtener los resultados deseados con miras al futuro y acrecentar los niveles de eficiencia, eficacia y economía.
- La evaluación de la gestión de la Dirección de Abastecimientos FAE, Departamento de aviones Supersónicos y Subsónicos, permite establecer el nivel de eficiencia y eficacia de las operaciones que se realiza dentro de la misma, con la finalidad de minimizar sus debilidades y falencias y maximizar las oportunidades y fortalezas.
- El uso de los indicadores de gestión en el proceso de auditoría permite, medir la eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos asignados a las entidades, para que de esta manera el nivel directivo de la entidad la administre de mejor manera, considerando que al ser una institución de prestigio requiere de una mejor gestión para la satisfacción de las Fuerzas Armadas y del pueblo ecuatoriano.

5.2 RECOMENDACIONES

- En las entidades del sector público, particularmente en la Fuerza Aérea se recomienda realizar periódicamente Auditorías de Gestión como un mecanismo evaluador del manejo de los recursos asignados, estas auditorías se las debe realizar con equipos multidisciplinarios, dentro de los cuales existan personas que tengan conocimiento de las actividades que se desarrollan dentro del campo de la aviación, de tal manera que los resultados que se obtenga de este trabajo tengan los resultados deseados.
- El desarrollo de Auditorías de Gestión que se realice en la Dirección de Abastecimientos, Departamento de aviones Supersónicos y Subsónicos se recomienda utilizar indicadores de gestión, como herramientas evaluadoras del desempeño de la entidad.
- La Dirección de Abastecimientos, Departamento de aviones Supersónicos y Subsónicos, por ser un campo especial, es importante que la defina sus propios indicadores de gestión, con lo que se lograra tener información real y oportuna, facilitando la toma de decisiones por parte de las autoridades de la institución.
- Es importante que las autoridades de la institución gestionen ante los organismos respectivos, la asignación de recursos económicos acorde a las necesidades de la misma, de tal manera que se pueda planificar de manera eficiente y eficaz las adquisiciones de los materiales necesarios para las operaciones de las aeronaves de la Fuerza Aérea, así mismo estas asignaciones deben ser realizadas a tiempo, de tal manera que los procesos de adquisición se puedan realizar normalmente, dentro del año fiscal.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Contraloría General del Estado (2001). Manual de Auditoría de Gestión; Acuerdo No. 31-CG. Quito-Ecuador.
- Contraloría General del Estado (2009). Normas de Control Interno para el Sector Público; Acuerdo No. 039-CG. Quito-Ecuador.
- Jurado Eduardo. Guía de Auditoria Administrativa y de Gestión I, ISED.
- Jurado Eduardo. Guía de Auditoria Administrativa y de Gestión II, ISED.
- Enrique Benjamín Franklin (2007). *Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio*. México-México: Editorial: Pearson Educación.
- K H Spencer Pickett (2007). *Manual básico de auditoría interna*. Barcelona España: Editorial: Gestión 2000: ACCID, Contabilidad y Dirección.

Leyes y Reglamentos

- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 395, de 4 de agosto de 2008. Quito-Ecuador.
- Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Suplemento del Registro Oficial No. 588, de 12 de mayo de 2009. Quito-Ecuador.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Registro oficial No. 595, de 12 de junio del 2002. Quito-Ecuador.

Manuales:

- Manual de Abastecimientos 67-1.
- Doctrina Básica de la Fuerza Aérea.
- Manual del Curso de Administración Estratégica de la FAE.
- Manual de Logística de la Escuela Técnica de Fuerza Aérea.

Netgrafía:

-<http://www.barandilleros.com/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html>

-<http://www.barandilleros.com/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html>

-http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigrama/

-<http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

-<http://www.soloeconomia.com/presupuesto/externa-auditoria.html>

-<http://artemisa.unicauca.edu.co/~gcuellar/normas.htm>